

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího ve službách

Evaluation of the Company Competitiveness in the Service Industry

Student:

Bc. Pavel Jurásek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Jurásek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího ve službách
Evaluation of the Company Competitiveness in the Service Industry

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přep. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50220-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



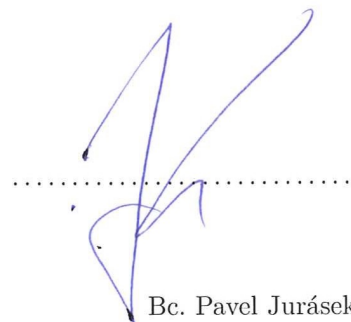
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

V Ostravě 26. dubna 2019



Bc. Pavel Jurásek

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti	7
2.1	E-business, e-commerce, platformy	7
2.2	Podnikatelské prostředí	10
2.3	Strategické řízení, strategie	19
3	Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku	22
3.1	Podnikatelské prostředí v Panamě	22
3.2	PEST analýza	28
3.3	Charakteristika společnosti	32
3.4	Porterova analýza	38
3.5	Konkurence na trhu	39
3.6	SWOT analýza	44
4	Shrnutí, návrhy a doporučení	46
4.1	Varianta 1	46
4.2	Varianta 2	49
4.3	Varianta 3	50
5	Závěr	51
	Seznam použité literatury	52
	Seznam zkratek	56

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

V nekonečném boji s konkurencí o úspěch na trhu je zcela nezbytné, aby společnost měla relevantní informace o své konkurenci, zákaznících na daném trhu a o vnějším okolí, které na daný trh působí. K naplnění vytyčených cílů společnosti je třeba sestavit strategii, která je založená krom vlastních zkušeností také právě na získaných a analyzovaných informacích. Pravidelné monitorování změn navíc napomáhá podniku pružně a včas na tyto změny reagovat nebo je dokonce vytvářet a získávat tak konkurenční výhodu.

Online nakupování (e-commerce) a digitalizace služeb obecně jsou rostoucími trendy posledních desetiletí, které boří hranice a mají vskutku celosvětové měřítko. Internacionalizace podniku, tedy rozšiřování podnikání na zahraniční trhy, je snažší pro podniky, které nabízí digitální služby. Takovéto digitální služby jsou jednodušeji škálovatelné a tak přinášejí úspory z rozsahu. Zákazníkům zase poskytuje vyšší komfort a rozšiřují rozmanitost nabídky. Trh e-commerce globálně přesáhl 10% podíl na celkových maloobchodních tržbách a v následujících letech se očekává další růst až k 17% v roce 2022 [18].

Cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího ve službách a dílčím cílem je srovnání s konkurenty na trhu. Daný podnik působí na trhu služeb, konkrétně provozuje platformu pro online inzerci. Trh online služeb patří mezi nejvíce konkurenční a dynamické až turbulentní trhy. Výhodou online trhu je, že nemusí být územně omezen, ale je potenciálně globální. Poskytování online služeb je podpořeno informačními technologiemi a může být až zcela automatizované a poměrně snadno škálovatelné a flexibilní. Zároveň je svět online služeb velmi rozmanitý a díky tomu může jedna část trhu čerpat inspiraci ohledně designu služeb či způsobu monetizace služby od služeb v jiné části trhu.

Zajímavostí je, že sledovaná společnost působí na trhu v Panamě a její konkurence navíc v širším latinskoamerickém regionu. Aby byl čtenář této práce blíže seznám s podmínkami v Panamě, bude část práce věnována popisu podnikatelského prostředí, legislativě, ekonomickým a sociálním podmínkám v této zemi. Obecně tento region zaostává v oblasti digitálních služeb a poskytuje mnoho příležitostí pro zavedení služeb, které v našich podmínkách již považujeme za běžné.

Tato práce je rozdělena na teoretickou část, která stanovuje terminologii užívanou při řešení problematiky a metodiky jednotlivých analytických metod, které budou aplikovány v následující praktické části práce. V této praktické části práce bude analyzováno jak makroprostředí, tak mikroprostředí podniku. K nezbytnému popisu specifík panamského trhu bude provedena PEST analýza. Konkurenční prostředí bude analyzováno za pomoci Porterovy analýzy pěti sil společně s detailnějším popisem jednotlivých konkurentů na základě údajů získaných z otevřených zdrojů. Vnitřní prostředí podniku bude nakonec zhodnoceno ve SWOT analýze.

Na základě vypracovaných analýz budou v závěru práce vyhotoveny doporučení dalšího strategického rozvoje podniku. Výsledky analýz i stanovená doporučení budou následně předány společnosti jako podklady pro rozhodování při řízení podniku.

2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

Kapitola definuje pojmy používané v této práci jako je e-business, platforma, strategie, konkurence a konkurence schopnost. Jsou zde uvedeny konkrétní metody, které budou v následující kapitole prakticky aplikovány pro analýzu společnosti, jejího konkurenčního prostředí i vnějšího okolí.

2.1 E-business, e-commerce, platformy

E-business je souhrn aktivit, jejichž cílem je podpora a zvýšení eektivit podniku, jeho interních i externích procesů. Pro běžné uživatele je pak e-business souhrn služeb, které mohou využívat prostřednictvím internetu a jde například o zábavní a vzdělávací služby nebo i služby pro pracovní účely. Příklady aktivit, které mohou podniky pro své zákazníky vykonávat v rámci e-business a za pomoci elektronických nástrojů jsou [30]:

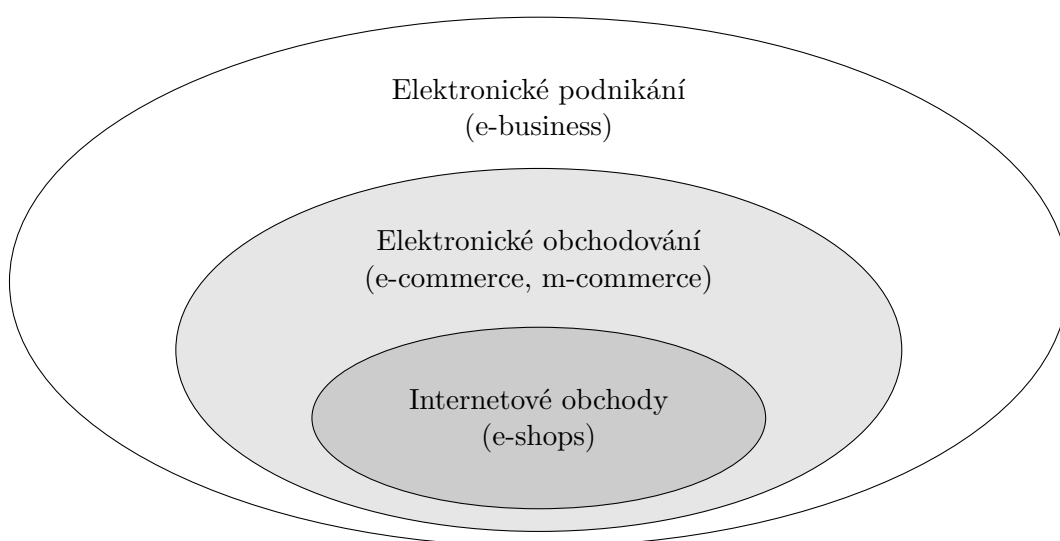
- řízení vztahů se zákazníky,
- marketing,
- prodej,
- platby,
- fakturace,
- komunikační nástroje,
- informační systémy,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení vztahů s obchodními partnery.

Suchánek [30] dále definuje elektronické nástroje jako informační a komunikační technologie užívané pro komunikaci a práci s daty a informacemi. Jde o jakékoli elektronické zařízení, které je schopno pořizovat, uchovávat, zpracovávat a prezentovat data. Zejména pak zmiňuje informační systémy jako centrální prvek pro podporu podnikových e-business aktivit.

E-business je nejobecnějším či nejširším způsobem vykonávání podnikatelských aktivit s využitím informačních a komunikačních technologií. E-commerce je užší pojetí elektronického podnikání, kdy jsou elektronicky prováděny obchodní aktivity za účelem prodeje zboží a nebo

služeb mezi prodávajícími, kupujícími a případně zprostředkovateli těchto obchodů. E-commerce aktivity jsou zejména prováděny a uskutečňovány skrze internetové obchody (e-shopy) – tedy skrze konkrétní webové aplikace (viz 2.1).

E-commerce je v dnešní době běžným způsobem podnikání ať už samostatně nebo jako rozšíření standardního fyzického způsobu obchodování. Celý proces obchodování nemusí nutně probíhat čistě elektronicky, ale může být zčásti doplněno jinými úkony jako například dodání fyzického zboží nebo zaslání papírového katalogu. Nejširěji lze elektronické obchodování popsat takto: "do elektronického obchodování lze zařadit všechny obchodní aktivity a služby, během kterých je realizován pomocí elektronických nástrojů datový transfer bezprostředně související s realizací obchodních případů, přičemž v případě nákupu software nebo jiných informací mohou být i tyto přeneseny ke koncovému spotřebiteli elektronicky" ([30], str. 11).



Obrázek 2.1: Části elektronického podnikání
Zdroj: převzato z [30]

Elektronické podnikání a elektronické obchodování lze dále třídit na základě toho, kdo jsou smluvní strany daných obchodů: obchodník (B - business), koncový zákazník či spotřebitel (C - customer), obchodní zástupce (R - representative), veřejná instituce (A - administration), státní instituce (G - government) či občan (C - citizen). Tyto různé smluvní strany tvoří přes 10 specifických kategorií elektronického podnikání. Důležitými kategoriemi pro tuto práci jsou:

- B2C – obchodník → zákazník,
- B2B – obchodník → obchodník,
- C2C – spotřebitel → spotřebitel.

Zvláštním případem elektronického obchodování je internetové tržiště. Na takovémto virtuálním tržišti se stejně jako na reálném tržišti setkává nabídka a poptávka velkého množství obchodníků i zákazníků. Obdobný model má také internetová inzertní platforma s tím rozdílem, že inzertní platforma zpravidla nezprostředkovává platby mezi kupujícím a prodávajícím, ale pouze poskytuje prostor pro prezentaci nabídek a zprostředkování kontaktu mezi oběma stranami. V obou případech je pro zákazníka výhodou, že se nabídky více dodavatelů soustřeďují na jednom místě.

Internetové tržiště i inzertní platformy jsou specifickým a omezeným příkladem internetové platformy. Zeng [41] uvádí tři paradoxy, které se s vývojem internetové platformy pojí:

1. **Paradox kontroly** – na úspěchu platformy se podílí i partneři, kteří se na vývoji platformy podílejí. V případě, že tito partneři necítí, že mohou aspoň částečně ovlivňovat směřování platformy a zejména dosahovat zisku na platformě, pak nemají v takovou platformu důvěru a opouštějí ji.
2. **Paradox slabých partnerů** – nové služby musejí vždy vyrůst na okraji odvětví s okrajovými partnery. Malá platforma není významná pro velké hráče na trhu.
3. **Paradox nezbytné funkce** – platforma musí poskytnout prostor partnerům pro rozvoj rozličných aplikací a funkcí, aby naplňovala potřeby různých uživatelů, ale zároveň provozovatel platformy musí přinášet vlastní funkcionalitu, která má sama o sobě přidanou hodnotu. Provozovatel tak musí bojovat na dvou bojištích současně: poskytovat tvůrčí prostor, ale zároveň kvalitní službu. Pokud sama platforma nenabízí žádnou službu, pak nemá potenciál se rozšířit mezi uživatele. Pokud takovou službu nabízí, pak provozovatel vynakládá mnoho zdrojů na udržování této služby a nemá dost zdrojů na rozvoj směrem ke svým partnerům.

Internetová tržiště a inzertní platformy však obvykle nenabízí prostor pro rozvoj platformy v takovém smyslu, v jakém je rozvíjena například platforma iOS nebo Android. Právě tyto typické platformy poskytují prostor pro vývojáře vytvářet aplikace, které řeší potřeby koncových uživatelů. Pro inzertní platformy tedy není první a třetí paradox tolik významný, druhý paradox je však typický i pro ně. Plnohodnotné platformy, které umožňují partnerům vytváření aplikací nebo rozšíření pro uživatele, se obvykle vyvíjejí ze samostatných produktů nebo služeb, které mají pro uživatele hodnotu samy o sobě [36]. Proto i internetová tržiště nebo inzertní platformy mají potenciál se rozvinout v plnohodnotnou platformu otevřenou takovému vývoji.

Ze své zkušenosti, na pozici strategického ředitele v Alibaba Group, Zeng dále uvádí ([41], str. 2): "More than strategy, more than capital, more than luck, you need conviction. It will take a long time before you can enjoy all the nice things about a platform—critical mass, network effects, profit. Until then, you will just have to keep trying and believing."

2.2 Podnikatelské prostředí

Každý podnik je otevřený systém se vztahem k okolí, ve kterém působí. Úspěšnost podniku do velké míry závisí na vnějších faktorech, které se projevují jako příležitosti nebo hrozby. Společnost musí své okolí poznávat, aby [4]:

- pochopila své vztahy s okolím,
- byla schopna adaptace na změny v okolí,
- využila příležitosti ovlivňovat své okolí.

Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí je dáno cíli podniku, zdroji, organizační strukturou a pracovními podmínkami, které podnik vytváří pro své zaměstnance. Vnější okolí se dále dělí na oborové okolí (mikrookolí) a obecné okolí (makrookolí, vnější prostředí). Oborové okolí tvoří konkurenční podniky, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví a hrozba substitučních produktů. V rámci dodavatelského řetězce pak do oborového okolí patří dodavatelé a odběratelé těchto podniků. Obecné okolí je dáno legislativními, ekonomickými, technologickými, sociálními a ekologickými faktory dané země, ve které podnik působí [16]. Okolí podniku je graficky znázorněno na obrázku 2.2. Na všechny země i podniky působí další vnější trendy jako je globalizace ekonomiky nebo digitalizace [4].

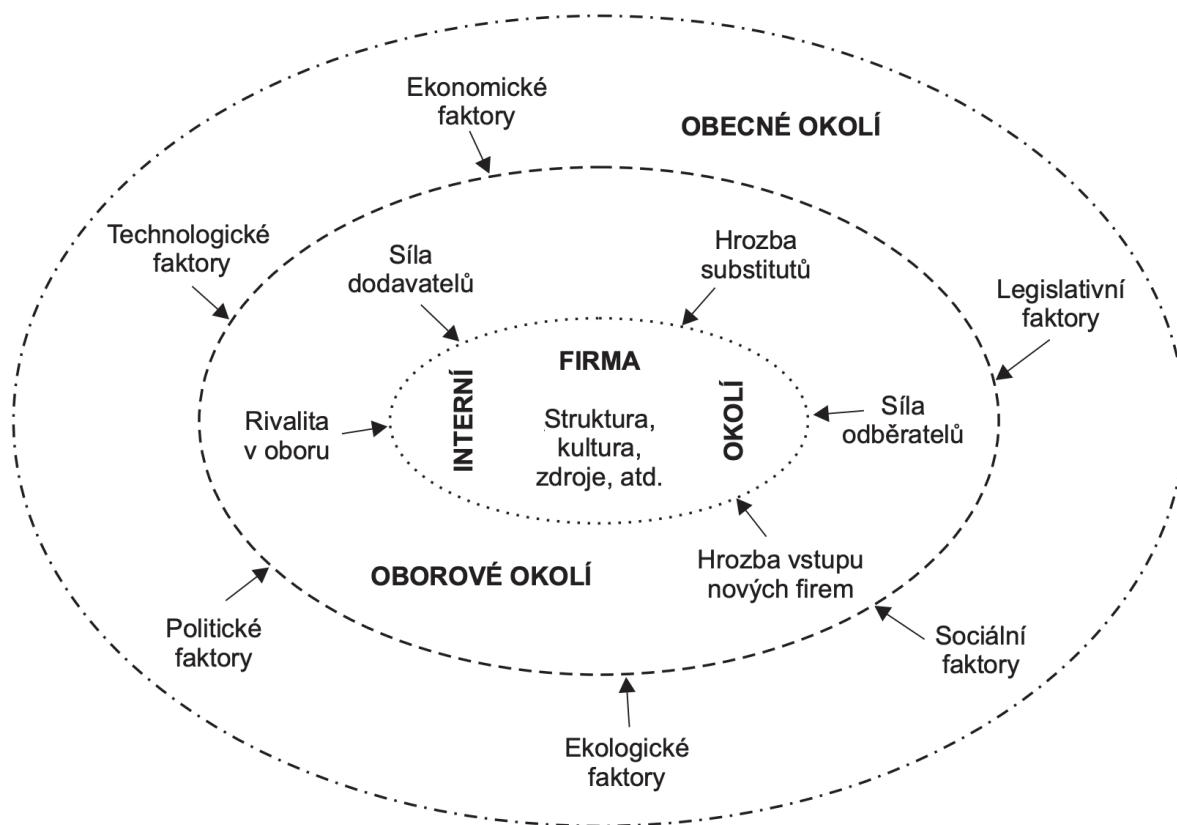
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza makroprostředí podniku se zabývá vývojem mezinárodního a domácího prostředí, které má plošný vliv na všechny podniky [16]. V době globalizujících se trhů a bilaterálních i multilaterálních smluv mezi státy světa má mezinárodní okolí silící vliv na i na čistě lokální podniky [17].

Analýza makroprostředí, specifikována jako rozbor vzájemně souvisejících politických (politicko-legislativních), ekonomických, sociálních a technologických trendů, se nazývá **PEST analýza** [16]. Díky své popularitě se tato analytická metoda dočkala nejprve obměny v důležitosti jednotlivých složek (STEP) a dále i rozšíření ekologické faktory (PESTE) [10].

Politicko-legislativní faktory Národní ekonomiku i jednotlivé organizace ovlivňuje politická stabilita země – ta určuje, zda budou mít investoři důvěru, ekonomický rozvoj země a konkurenceschopnost. Rozvoj ekonomiky je závislý na legislativních podmínkách a hospodářské politice země [17]. Vliv státu je v těchto oblastech [2]:

- politika a politické strany,



Obrázek 2.2: Podnikatelské okolí společnosti
Zdroj: [16]

- aktivisté a regulační aktivity,
- definice vlastnického práva a jeho vymahatelnost,
- schopnost ovlivňování politických rozhodnutí,
- volební preference a trendy,
- povaha moci a struktur rozhodování,
- veřejné mínění,
- daňové zákony,
- regulace importu a exportu.

Ekonomické faktory Makroekonomická situace má významný vliv na úspěšnost podniku. Ekonomický cyklus je zdrojem příležitostí nebo ohrožení, na které musí společnost reagovat [17]. Čtyři nejdůležitější ekonomické ukazatele, které mají vliv na podnik jsou [13]:

- ekonomický růst,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- míra inflace.

Dalšími podstatnými ukazateli jsou vývoj mezd a odpovídající úroveň spotřeby, státní rozpočet, platební bilance, ceny energií či síla kapitálového trhu [17].

Sociální faktory Sociální faktory popisují změny společenského chování a změny demografického složení populace, které mají vliv na poptávku a nabídku zboží a služeb [17]. V rámci těchto faktorů jsou důležité zejména [2]:

- životní postoje,
- rozdíl mezi příjmy různých společenských vrstev,
- procento zastoupení obyvatel ve společenských vrstvách,
- kulturní zvyky,
- míra porodnosti a úmrtnosti,
- mobilita pracovní síly,
- postavení mužů a žen ve společnosti,
- další specifika konkrétní společnosti.

Technologické faktory Změny a vývoj technologií má za následek zastarávání podniku. Sledování a integrace těchto změn nebo vlastní inovační činnost by měla zajistit aspoň udržení kroku s konkurenty či dokonce vytvořit konkurenční výhodu. Investice do nových technologií však s sebou nese i riziko, že pro zákazníky nebude tato technologie zajímavá nebo přínosná [13]. Podstatnými sledovanými faktory jsou [2]:

- držení patentů,
- rozpočet na vědu a výzkum,
- počet vysokých škol v regionu a možnosti spolupráce s nimi,
- tempo technologických změn,

- tempo zlepšování produktů a procesů.

Ekologické faktory Tlak na ekologické aspekty podnikání je v posledních letech vyvíjen jak ze strany legislativy, tak ze strany zákazníků. Vedení společnosti by proto mělo přihlížet k ekologickým podmínkám a omezením v rámci činnosti podniku [17]. Konkrétními faktory jsou [13]:

- vliv klimatických změn,
- tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů,
- vznik podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů (obnovitelné zdroje apod.).

2.2.2 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí (nebo také analýza odvětví) se zabývá zejména rozbořením konkurentů, dodavatelů a odběratelů (zákazníků) v daném odvětví.

Analýza zákazníků identifikuje, kdo jsou zákazníci a potenciální zákazníci na daném trhu, jaké mají potřeby a očekávání a jaké jsou trendy, které by mohly vést ke změně požadavků a chování. Při analýze je třeba brát v potaz různé segmenty zákazníků a faktory ovlivňující nákupní chování jako je demografie a geografické faktory. Zákazníci se zpravidla dělí do tří skupin: spotřebitelé, velkoobchod-maloobchod a průmysl-instituce. U těchto se následně analyzují požadavky na danou službu nebo produkt za účelem snížení hrozby ztráty zákazníků a využití příležitosti získat zákazníky nové nebo stávajícím zákazníkům prodat více. Udává se při tom, že udržení současného zákazníka je levnější, než získat zákazníka nového [7].

Analýza dodavatelů má za cíl identifikovat hrozby a příležitosti v rámci vztahů s dodavateli. Krom dodavatelů surovin, energií, služeb, strojů, polotovarů a zařízení se jedná i o dodavatele pracovní síly, know-how či finančního kapitálu. Za dodavatele se dá považovat i stát, který může poskytovat podporu začínajícím podnikatelům a exportérům, granty nebo státní zakázky. Analýza by se měla především zabývat největšími dodavateli z pohledu významu nebo objemu dodávek. Další částí analýzy je pak situace, kdy podnik je v pozici dodavatele. Podnik je ve výhodné dodavatelské pozici pokud jeho odběratel podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, není významným odběratelem z pohledu objemu ani tržeb a jestliže výměna dodavatele je nákladná [7].

Analýza konkurence hodnotí nejvýznamnější konkrétní konkurenty podniku za účelem zjištění, které z aktivit těchto konkurenčních podniků mohou pro společnost představovat hrozbu

a nebo příležitost. Společnost se svými konkurenty bojuje o omezený počet zákazníků a jejich peníze, pozici na trhu, distribuční kanály, energie, suroviny a zaměstnance. S některými konkurenty se společnost setkává pouze na trhu zboží a služeb, s některými pak i na trhu práce. Takoví konkurenti pak společnosti konkurují na dvou frontách, což zvyšuje celkovou míru konkurence. Analýza by se měla především soustředit na tyto otázky [7]:

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurenci z pohledu ekonomických i jiných ukazatelů (např. image)?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životního cyklu jsou hlavní výrobky daného odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví v porovnání s podobným odvětvím?
- Vstupují na trh noví konkurenti, opouštějí jej starší soupeři?

Vstup nových konkurentů na trh a výstup z trhu je ovlivněn tím, jaké existují na trhu bariéry vstupu resp. jaké jsou bariéry výstupu. Bariérami vstupu jsou například [7]:

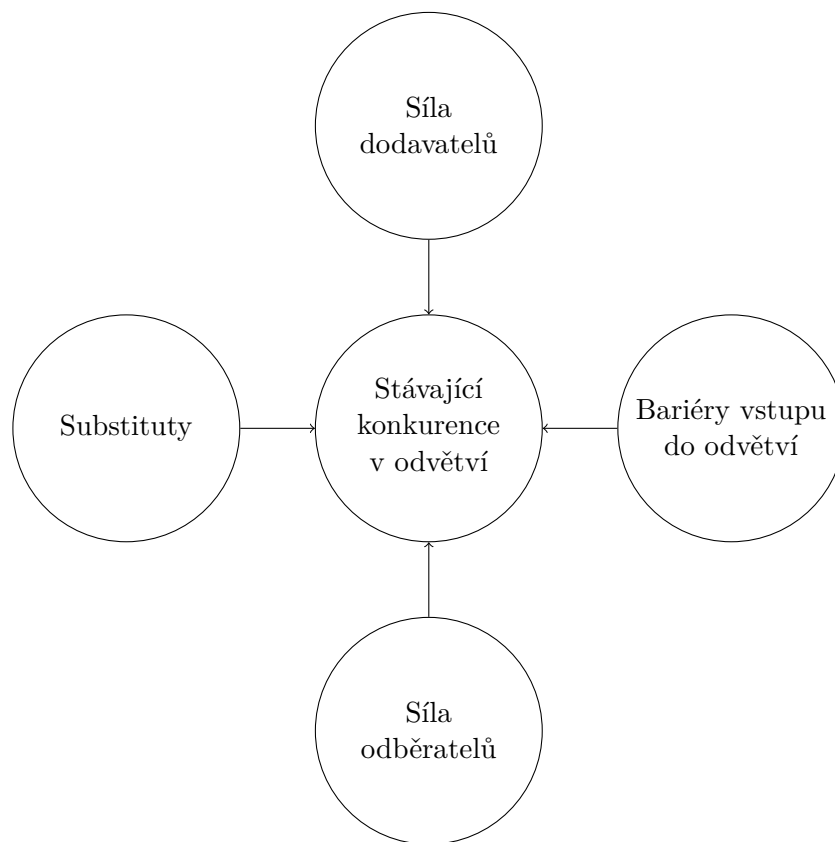
- diferenciací výrobku – určitý výrobek je tak unikátní, že zákazníci by neradi tento výrobek opouštěli,
- rozsah produkce – zavedení konkurenti zpravidla vyrábějí při maximálních úsporách z rozsahu, nově vstupující musí dosáhnout obdobného objemu produkce, jinak bude nejspíše vyrábět za suboptimálních podmínek,
- distribuční kanály – jestliže jsou způsoby distribuce omezené, může být nová společnost zablokována konkurencí,
- výhody v celkových nákladech – konkurence má výhody v úsporách z rozsahu, zkušenou pracovní sílu, know-how, vybudované obchodní vztahy apod.,
- reakce současných podniků na vstup konkurence – vstup je složitější do odvětví, kde konkurence zaujímá nepřátelský postoj vůči vstupujícímu konkurentovi.

Další aspekty, které je třeba sledovat u konkurence jsou [7]:

- Zvyšuje konkurent podíl na trhu? Jakým způsobem (cenou, marketingem)?
- Vyvíjí konkurent nový výrobek?

- Vynakládá konkurent více peněz na reklamu?
- Mění se management nebo struktura řízení v konkurenčním podniku?
- Získává konkurent strategické partnery nebo zahraniční investice?

Porterova analýza nebo také Porterův model pěti sil je strukturální analýza odvětví, která popisuje a kvantifikuje hybné síly, které ovlivňují konkurenční střety v daném odvětví a tím ovlivňují dosahovanou ziskovost odvětví a potažmo i pravděpodobnost přežití podniku v tomto prostředí [26] [25]. Tato analýza odpovídá na otázku "co se děje uvnitř posuzovaného odvětví" skrze popis dynamických aspektů působení konkurenčních sil [5].



Obrázek 2.3: Porterův model pěti sil
Zdroj: [25], vlastní zpracování

Model předpokládá, že strategická pozice podniku v odvětví je dána působením těchto sil [7] (viz obrázek 2.3):

- vyjednávací síla dodavatelů,
- bariéry vstupu do odvětví (hrozba vstupu nových konkurentů),

- síla odběratelů,
- hrozba substitutů
- stávající konkurence v odvětví.

Platí, že čím intenzivnější je kterákoli síla, tím větší vyvíjí tlak na pokles cen a růst nákladů v daném odvětví, což toto odvětví dělá méně atraktivní pro podniky, které se v daném odvětví již pohybují [15].

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí hodnotí současné postavení organizace a identifikuje slabé a silné stránky podniku, které se podílejí na tvorbě výsledné strategie. Zdroje podniku jsou prostředky, které vstupují do výroby zboží a služeb. Patří mezi ně zaměstnanci, manažerský talent, finanční zdroje, budovy, stroje, znalosti a další [17].

Analýza klíčových faktorů Tato analýza člení podnikové faktory do jiných kategorií, než jak jsou členěny v ekonomické teorii – půda, práce a kapitál. Těmito podnikovými faktory jsou [7]:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje předpokládají, že každý podnik má k dispozici kapacity, které jí umožní inovovat své procesy a výrobky nebo služby. Vědecko-technologický pokrok přispívá k vytváření konkurenčních výhod tím, že vytváří nové nebo vylepšené výrobky a tím, že pomáhá zlepšit procesy za účelem snížení nákladů, zvýšení kvality a produktivity [7].

Marketingové a distribuční faktory jsou specifické pro jednotlivé podniky. Na jedné straně jsou podniky, které prodávají své produkty širokému spektru zákazníků a marketing je pro ně klíčový. Na druhé straně jsou pak podniky, které prodávají specifický produkt několika konkrétním zákazníkům, které nemusí mít marketingovou strategii tolik propracovanou [7].

Strategie podniků se postupně proměňovala z čistě prodejní orientace více k budování vztahu se zákazníky a stejně tak se marketing přesunul z masového oslovování k budování silnější značky a k cílenějšímu oslovování zákazníků, čemuž dopomohl i nástup a rozšiřování internetu [17]. Cílem marketingu je identifikovat potřeby trhu a ty proměnit v ziskové příležitosti podniku. K dosažení tohoto cíle je podstatný soubor nástrojů tzv. marketingového mixu 4P [13]. Marketingový mix se skládá z těchto nástrojů:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- komunikace (promotion).

Produkt je konkrétní výrobek nebo služba, kterou podnik nabízí. Dále se dělí do tří úrovní: jádro – primární hodnota, kterou produkt přináší; samotný produkt – jeho balení, vzhled, kvalita, značka; a přidaná hodnota produktu – servis, instalace, dodání. **Cena** je určující faktor, který zákazník bere v potaz. Hodnota produktu musí být pro zákazníka vyšší než cena, aby byl ochoten tuto cenu zaplatit. Společnost by se měla snažit nastavit takovou cenu, která bude mít maximální přínos pro plnění svých cílů. **Distribuce** určuje, jakým způsobem bude produkt doručen zákazníkovi. Z nejobecnějšího pohledu existují 2 základní formy distribuce: přímý prodej nebo prodej pomocí zprostředkovatele. **Komunikace** má za cíl vzbudit zájem o produkt a vytvářet image podniku. Komunikace může být přímá (osobní) nebo masová [17].

Faktory výroby a řízení výroby se týkají podniků vyrábějící fyzický výrobek i podniků poskytujících služby. Výrobní proces je dán tím, jaký produkt je vyráběn, počtem variant a množstvím produktu, použitými technologiemi a organizací výroby a její stabilitou a flexibilitou [7].

Faktory podnikových a pracovních zdrojů popisují podnik zejména z pohledu lidí – zaměstnanců, managementu, odborů a dalších stakeholderů. Cílem podniku je zajistit, aby měla takové zaměstnance, kteří jsou sladění s cílem podniku, loajální, kompetentní a ochotí se dále učit [17].

Faktory finanční a rozpočtové hodnotí finanční zdraví společnosti a potenciál implementovat navrhovanou strategii z finančního hlediska. Jelikož analýza těchto faktorů může zároveň fungovat jako podklad pro tvorbu strategie a zároveň jako akceptační metoda, je vhodné tyto kroky chápat jako iterační zpětnovazebný proces – k realizovatelnému návrhu strategie lze obvykle dospět až po několika iteračních krocích [7]. Pro účely analýzy těchto faktorů se využívá finanční analýza absolutních nebo poměrových ukazatelů, ale tyto metody nebudou dále popisovány, jelikož rozvahy analyzované společnosti a vybraných konkurentů nejsou veřejně dostupné.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je kombinovanou analýzou, která se komplexně zabývá vnějším i vnitřním prostředím podniku. Interní část analýzy identifikuje silné (S – strengths) a slabé (W – weaknesses) stránky podniku. Ty jsou dány faktory, které má podnik pod kontrolou – zdroje, organizační struktura, podniková kultura a další – a které může management svým rozhodováním vliv. Externí část analýzy pak identifikuje současné i budoucí příležitosti (O – opportunities) a ohrožení (T – threats), které jsou dány faktory jako jsou sociální, legislativní a ekonomické podmínky (viz podkapitola 2.2.1), charakter odvětví a konkurence [17].

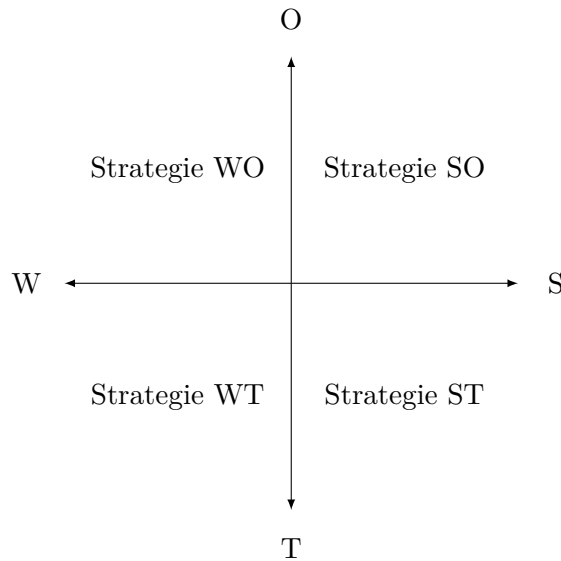
Průkopník SWOT analýzy harvardský profesor Ken Andrews tvrdí, že tato analýza může nalézt nejlepší směr pro společnost, pokud společnost použije své silné stránky k využití příležitostí a zároveň omezí své slabiny vzhledem k okolním hrozbám [2].

Zásady pro vypracování SWOT analýzy jsou následující [13]:

- identifikovat fakta strategické úrovně,
- soustředit se důležitá fakta a jevy,
- objektivita,
- ohodnotit jednotlivé faktory dle důležitosti,
- závěry z analýzy by měly být relevantní.

Po identifikaci jednotlivých faktorů je každý faktor je ohodnocen body, které odpovídají síle daného faktoru. Dále management určí váhu (významnost) každého faktoru. Výsledná hodnota daného faktoru je pak dána vynásobením těchto dvou hodnot. Výsledné hodnoty jsou dále sečteny zvlášť pro externí a interní část. Tyto hodnoty určují souřadnice výsledné strategie. Možné výsledky jsou znázorněny na obrázku 2.4. Konkrétní výsledná strategie spadá do jedné z těchto čtyř kategorií [17]:

- SO – využití vlastních silných stránek pro využití vnějších příležitostí,
- WO – překonání vlastních slabých stránek využitím vnějších příležitostí,
- ST – využití vlastních silných stránek k eliminaci hrozeb,
- WT – odstranění vlastních slabin a tím eliminování dopadů hrozeb.



Obrázek 2.4: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií
Zdroj: [11], vlastní zpracování

2.3 Strategické řízení, strategie

Strategické řízení je souhrn aktivit, které sladují poslání společnosti, její dlouhodobé cíle a dostupné zdroje s ohledem na okolní prostředí. Hlavními úkoly strategického řízení je tvorba strategií a jejich realizace. Stejně jako taktická a operativní podniková řízení se skládá z činností plánování, organizování, vedení a kontroly. Tato řízení na sebe navzájem navazují, kde strategické řízení je hierarchicky nejvýše: strategie určuje cíle a úkoly pro taktické řízení, které následně určují úkoly pro operativní řízení.

Strategické řízení zpravidla tvoří strategické cíle a plány v horizontech let, zatímco nižší úrovně řízení pracují s kratšími časovými horizonty. Strategické řízení dále pracuje s agregovanými údaji v podmínkách neurčitosti. Jelikož je strategické řízení prováděno v dlouhodobém časovém horizontu, oproti nižším úrovním řízení v menší míře a za často neopakovatelných situací, je strategické rozhodování považováno za špatně strukturovaný problém – takové rozhodování je prováděno zejména na základě intuice a ne na základě formálních postupů. Protože taková rozhodnutí nelze formalizovat, jsou zkušenosti pro ně potřebné a z nich plynoucí nepřenositelné a představují know-how manažerů, kteří tato rozhodnutí vykonávají.

Formální proces strategického řízení se sestává z opakování těchto kroků:

1. Strategická analýza
2. Generování možných řešení

3. Optimalizace řešení a výběr strategie
4. Implementace strategie
5. Hodnocení realizace strategie

Při reálném provádění strategického řízení však obvykle některé z těchto kroků probíhají současně, protože například proveditelnost strategie musí být zohledněna už při výběru strategie. S ohledem na zrychlování změn okolního prostředí a trhů však podniky musí reagovat na změny rychleji, jelikož je možné, že rozpracovaná strategie společnosti je založena na analýze, která už není relevantní. Pro podniky je proto důležité procesy získávání informací a řízení, které jsou schopny tyto změny včas zachytit, aktualizovat zastaralé informace a pružně provést změny strategie. Samotný proces strategického řízení je tak v podstatě důležitější než vyhotovená strategie [7].

Strategie podniku souvisí s cíli, které si společnost vytyčila. Cíl je stav, kterého chce společnost v budoucnu dosáhnout, strategie je pak základní představa o tom, jak tohoto cíle dosáhnout. Požadovaného cíle dosáhnout za použití různých strategií, ale konkrétní zvolená strategie předurčuje činnosti, které podnik vykoná na cestě za vytyčeným cílem [8].

Dalším vymezením strategie jsou tyto aspekty [38]:

1. strategie jako integrující model pro rozhodování,
2. strategie jako prostředek sladění organizace s dlouhodobými podnikatelskými cíli,
3. strategie jako směrnice formy konkurenčního boje,
4. strategie jako prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek,
5. strategie jako logický systém distribuce a koordinace manažerských úkolů na všech úrovních,
6. strategie jako určení ekonomických i neekonomických přínosů společnosti pro zúčastněné strany (stakeholders).

Stanovení časového horizontu je nezbytné pro určení návratnosti investic potřebných pro provedení strategie. Časový horizont strategie – období, pro které jsou cíle ve strategii vytyčeny – závisí na [7]:

- odvětví, ve kterém společnost podniká,

- konkurenčním prostředí (např. více konkurenční prostředí vyžaduje plán na kratší období),
- nejistotě budoucího vývoje (některá odvětví jsou stabilnější než jiná),
- kapitálové návratnosti strategie,
- délce a fázi životního cyklu výrobku nebo služby,
- časové náročnosti přípravy výrobku nebo služby pro uvedení na trh,
- a na délce uzavřených závazků společnosti (úvěry, pronájmy, smlouvy).

Strategie se skládá jednotlivých strategických cílů. Nejčastějšími strategickými cíly, které podniky sledují jsou například ziskovost, růst nebo podíl na trhu. Strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby splňovaly techniku SMART, tedy aby byly [17]:

- S – specific – konkrétní,
- M – measurable – měřitelné,
- A – achievable – dosažitelné,
- R – relevant – relevantní,
- T – time-bound – časově ohraničené.

Pro sestavení a vizualizace harmonogramu strategie se využívají metody jako Work Breakdown Structure (WBS), síťový graf a Ganttův diagram. Ganttův diagram je jednoduchý, univerzální a přehledný způsob užívaný pro řízení a organizování procesu. Na vodorovné ose je zaznačen čas a na vertikální ose jednotlivé kroky, úkoly nebo pracoviště [14].

3 Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

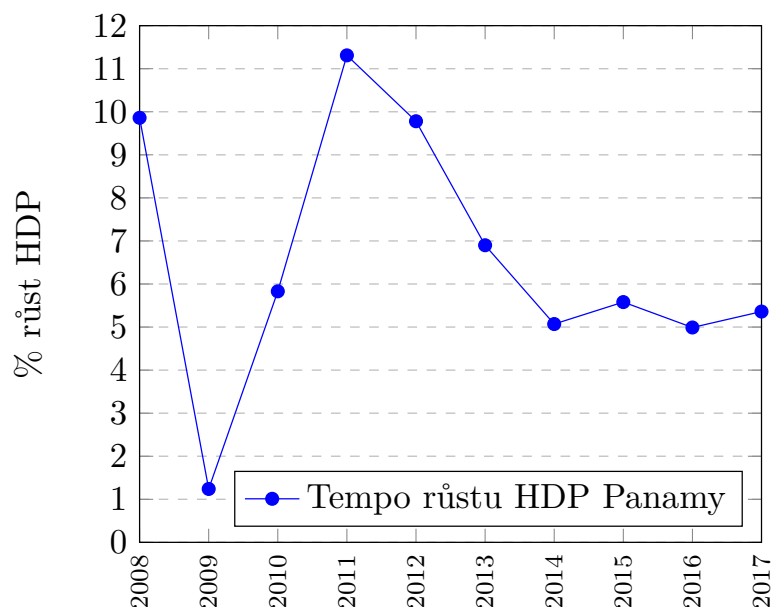
Tato kapitola popisuje podnikatelské prostředí v Panamě a jeho specifika tak, aby byl čtenář seznámen s podmínkami, ve kterých společnost podniká. Kapitola dále představuje analyzovaný podnik a srovnává jej s vybranými konkurečními podniky. Krom samotného popisu podniku a konkurenčních podniků je konkurenční prostředí analyzováno za pomoci Porterovy analýzy pěti sil. Při provádění uvedených analýz jsou využity teoretické poznatky z přechozí kapitoly.

3.1 Podnikatelské prostředí v Panamě

Panama je malou středoamerickou zemí, ale díky své strategické poloze, silnému ekonomickému růstu a politické stabilitě je atraktivní z pohledu zahraničních investic [19].

Ekonomika Panamy je z přibližně 75% tvořena terciálním sektorem. Nejvýznamnějším zdrojem příjmů je Panamský průplav a služby s ním spojené – přístavy a kontejnerová překladiště, registrace plavidel a zóny volného obchodu. S obchodem je spojeno i bankovníctví, pojišťovnictví a právní služby, které se také významně podílejí na tvorbě HDP a přispívají k atraktivitě podnikání v zemi [19].

Od roku 2008 do roku 2017 zaznamenala Panama průměrný růst HDP ve výši 6,59%. Graf 3.1 zobrazuje vývoje HDP v Panamě v těchto letech.



Graf 3.1: Vývoj růstu HDP v Panamě
Zdroj: Světová banka [34], vlastní zpracování

Oficiální měnou je panamská balboa, ale oficiálním platidlem je jak panamská balboa (PAB), tak americký dolar (USD). Panamská balboa je pevně navázána na dolar v kurzu 1 balboa = 1 dolar (symbolicky B/.1 = \$1). Zajímavým faktem je, že měna balboa je vydávána pouze ve formě mincí s hodnotou 1, 5, 10, 25 a 50 centů a 1 balboa, zatímco jako bankovky se využívají pouze dolary. Z důvodu přehlednosti budou částky dále uváděny pouze v amerických dolarech.

3.1.1 Legislativa

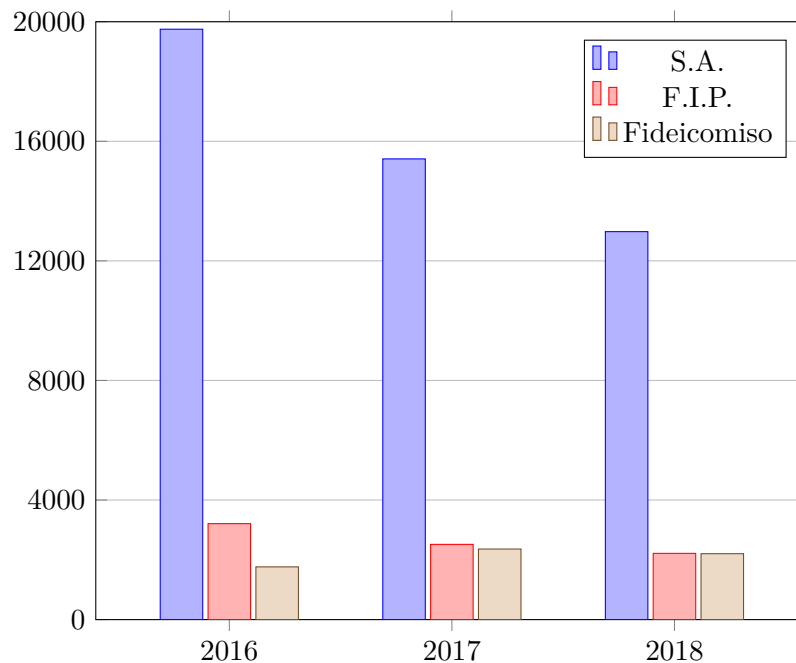
Autor v této kapitole uvádí, jaký je v Panamě stanoven legislativní rámec pro podnikání. Základním předpokladem je ustavení podnikající osoby, proto jsou v úvodu kapitoly představeny typy právnických osob a popsána společnost typu S.A., která je nejčastějším typem společnosti zakládané v Panamě. Dále jsou uvedeny daňové povinnosti podnikajících osob a další skutečnosti relevantní pro podnikající osoby.

Soukromé společnosti V Panamě lze založit několik druhů společností. Typy společností Sociedad Anónima (S.A.) a Fundacion de Interes Privado (F.I.P.) jsou ekvivalenty českých akciových společností a nadací. Stejně jako v České republice, ani panamská nadace nemůže vykonávat svou činnost primárně za účelem zisku, ale je vhodnou formou pro vytváření holdingových struktur. Na druhou stranu, nadace platí pouze roční paušální platbu a je osvobozena od daní a dalších poplatků. Fideicomiso je pak trust, jehož českou obdobou je svěřenský fond. Existují i další typy společností, ale počty nově založených společností těchto typů jsou minimální.

Graf číslo 3.2 zobrazuje statistiku počtu nově založených společností dle typu společnosti za poslední 3 roky. Jelikož analyzovaná společnost je typu S.A., bude dále uvedena bližší specifikace tohoto typu společností.

Společnosti typu Sociedad Anónima Jak již španělský název Sociedad Anónima napovídá, vlastnická struktura těchto společností není veřejně známa. Veřejně je uvedeno pouze jméno prezidenta společnosti, sekretáře a právníka společnosti. To zajišťuje soukromí akcionářů společnosti, ale také jejich bezpečnost. V Panamě i okolních zemích je totiž vyšší míra kriminality a nerovnosti distribuce bohatství. Veřejná přístupnost k údajům o vlastnících by mohla vést k cíleným únosům a vydíráním majitelů těchto společností. Tabulka 3.1 ilustruje rozdíl indexu kriminality v České republice, v Panamě a sousedních zemích Kolumbii a Kostarice.

Offshore společnosti Offshore společnosti – tedy společnosti, které jsou v Panamě registrovány, ale veškeré své podnikatelské aktivity provádějí v zahraničí – jsou osvobozeny od daně



Graf 3.2: Počty založených společností dle typu
Zdroj: Registro Público de Panamá [29], vlastní zpracování

Tabulka 3.1: Index kriminality za rok 2018
Zdroj: Numbeo [20], vlastní zpracování

Země	Index kriminality
Panama	48.35
Kolumbie	50.66
Kostarika	53.89
Česká republika	28.81

z příjmu. Tyto zahraniční aktivity navíc není třeba nijak přiznávat [1], ale společnost stále musí dodržovat zákony země, kde podniká. Takováto společnost pak platí pouze roční poplatek \$300.

Onshore společnosti Společnosti podnikající na území Panamy musí oznámit svůj předmět činnosti obdobně, jako je tomu v České republice. Tyto společnosti také musí vést účetnictví. Panama je členem Mezinárodních standardů pro účetní výkaznictví (International Financial Reporting Standards), což zvyšuje důvěryhodnost účetnictví a interoperabilitu při obchodování a při srovnávání účetních závěrek s jinými společnostmi ze zemí, které tyto standardy také implementují. Účast na tomto projektu má také pomoci při boji s nezákonným praním špinavých peněz a utvrdit ostatní účastníky projektu v důvěryhodnost země jakožto obchodního partnera.

Obchodní smlouvy Panama uzavřela 10 bilaterálních nebo multilaterálních smluv o volném obchodu. Mezi partnerskými zeměmi jsou Spojené státy americké, Mexiko, Kanada, Peru, Singapur, Taiwan, Chile a dále pak země Střední Ameriky Kostarika, Guatemala, El Salvador, Honduras a Nikaragua, členské země Evropského sdružení volného obchodu a země Evropské unie [21].

3.1.2 Daňová pravidla

Daňový subjekt je daňovým rezidentem Panamy v případě, že jde o společnost založenou v Panamě nebo jeho hlavní podnikatelská činnost je vykonávána na území Panamy. Zdaňovány jsou pouze výnosy, které jsou vytvořeny na území Panamy [40].

Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok nebo účetní rok společnosti. Daňové přiznání musí být podáno do 3 měsíců po konci předchozího zdaňovacího období, nicméně lhůta může být prodloužena až o další 2 měsíce. Daňové výměry mohou být vydány daňovým úřadem nejpozději do tří let od konce zdaňovacího období, za který bylo daňové přiznání podáno.

Daň z příjmu Panama užívá progresivní daňový systém o 3 pásmech. Zisky do \$11 000 jsou osvobozeny od daně, zisky do \$50 000 jsou daněny 15% daní a zisky nad tuto částku jsou daněny 25% daní.

Korporátní daň je pevně stanovena ve výši 25%. Daňový základ pro společnosti s příjmy nad 1,5 milionů dolarů je vyšší z:

- čistý základ daně dle běžného výpočtu,
- 4,67% z hrubého základu daně (tzv. alternativní výpočet daně z příjmu).

Nicméně pokud reálná daňová sazba vypočtená dle alternativního výpočtu přesáhne stanovenou 25% hranici korporátní daně, může daňový subjekt požádat o výpočet daně běžnou metodou [27].

Dividendy Dividendy jsou daněny srážkovou daní ve výši 10% v případě, že zisky pochází z činnosti na území Panamy. Nižší srážková daň ve výši 5% je uvalena na vyplacené dividendy, které jsou placeny z příjmů, které vznikly mimo Panamu nebo vývozem zboží. Vyšší 20% sazba je pak uvalena na dividendy, které jsou vypláceny držitelům podílů na doručitele. Půjčky akcionářům jsou považovány za dividendu a jsou vždy daněny 10% srážkovou daní.

Daň z přidané hodnoty Základní výše daně z přidané hodnoty je 7%. Vyšší daň 10% je uvalena na hotelové ubytování a alkohol a 10% daň na tabák. O daně jsou naopak osvobozeny potraviny, léky a lékařské služby a ropa. K plátcovství daně z přidané hodnoty se musí přihlásit podniky s měsíčním obratem \$3 000 nebo ročním obratem \$36 000. Tuto daň podniky odvádí měsíčně.

Dvojitý zdanění Panama uzavřela dohody o dvojitým zdanění se 17 zeměmi [28] včetně České republiky. Tyto dohody umožňují zdanit příjem z podnikatelské činnosti pouze jednou. Bez této dohody by tak například český akcionář při obdržení dividendy \$10 000 zaplatil srážkovou daň 10% v Panamě a následně ze zdaněných \$9 000 dalších 15% v České republice.

3.1.3 Demografie a trh práce

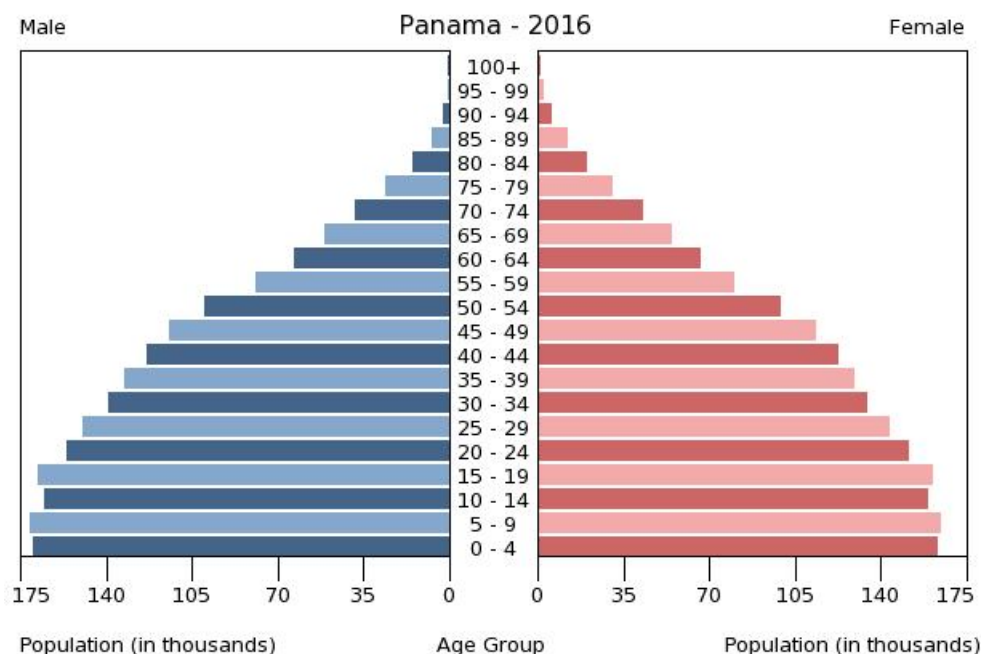
Populace Panamy čítá 3,8 milionů obyvatel, hlavní město Panama City má 1,78 milionů obyvatel. Obyvatelstvo je zejména koncentrováno do oblasti v okolí Panamského průplavu. Etnické složení obyvatelstva je následující: 65% Mestic (míšenci původních obyvatel a bělochů), 12,3% američtí indiáni, 9,2% černoši, 6,8% mulaté a 6,7% běloši. Ke katolické víře se hlásí 85% obyvatel.

Oficiálním jazykem je španělština, dalšími rozšířenými jazyky jsou angličtina, jazyky původních obyvatel a kreoly těchto jazyků (jazyky pozměněné v důsledku vlivu jiných jazyků), v důsledku migrace a globalizace také čínština, arabština nebo hebrejštiny.

Složení populace je následující: 26% populace tvoří děti do 14 let, v produktivním věku (od 15 do 64 let) je 65% obyvatel a 8,5% obyvatel je starší 65 let. Median věku je 29,5 let. Obrázek číslo 3.3 zobrazuje populační pyramidu.

Vzdělání Systém vzdělávání je založen na 9 letech povinného primárního vzdělávání, po kterém následuje dobrovolné tříleté sekundární vzdělávání ve středoškolských nebo učňovských oborech. V roce 2013 si 54% studentů zvolilo učňovský obor. Soukromé školství na této úrovni vzdělává 13% studentů [9].

Dle Global Competitiveness Report 2017-2018, který sestavuje Světové ekonomické fórum (WEF) [39], je Panama na umístěna na 79. místě v sekci základního vzdělávání (versus 23. Česká republika) a na 88. místě v sekci vyššího vzdělání (versus 27. Česká republika). V minulém desetiletí se Panama potýkala s nízkou mírou studia na středních školách. Díky snahám vlády se v roce 2009 zvýšil počet studentů, kteří po ukončení povinné školní docházky pokračovali středoškolským studiem z 52,3% na 79,9%.



Graf 3.3: Populační pyramida
Zdroj: CIA [3]

Stále však existují rozdíly mezi městskými a venkovskými oblastmi v úrovni a dosažitelnosti vzdělání. Investice do vzdělávání nestíhají pokrývat poptávku a podmínky v některých školách nejsou ideální. Kvůli vysokému počtu studentů musí mnoho škol přistupovat k omezování výukových plánů a vyučovat v ranních a odpoledních směnách. Z pohledu infrastruktury, tekoucí voda, elektřina a přístup k internetu není samozřejmostí na všech školách [22]. Nekvalitní podmínky se podepisují na výše zmíněném hodnocení WEF. Světová obchodní organizace kritizuje stále velmi nízké výdaje do vzdělání, které v roce 2011 činily 3,19% HDP [35].

Trh práce Dle Světové banky [33] byla v roce 2017 celková nezaměstnanost v Panamě na úrovni 5,56%, mezi mladými ve věku 15 až 24 let pak 14,15%. Obě míry nezaměstnanosti přibližně odpovídají světovým mírám nezaměstnanosti. Z populační pyramidy je zřejmé, že na trh práce přichází každoročně velké množství absolventů středních a vysokých škol. Na trh práce navíc přichází velké množství pracovní síly z okolních zemí jako je Nikaragua, Kolumbie nebo Venezuela [37]. Tito příchozí pracovníci tak částečně zhoršují vyhlídky na nalezení zaměstnání novým absolventům škol. Panama je častým cílem zahraničních pracovníků z důvodu kulturní a jazykové blízkosti, v případě Kolumbie a Kostariky nepotřebují migranti víza a díky měně, která je navázána na americký dolar, si vydělají více.

3.1.4 Dílčí shrnutí

Panama za posledních 10 let vykazuje poměrně vysoký průměrný růst ekonomiky a její měna je pevně navázána na jednu z nejdůležitějších měn světa. Na základě populačního stromu lze předpokládat, že moderní informační technologie a online služby budou hrát čím dál tím více důležitou roli, protože mladí panamanci v městských oblastech vyrůstají celé dětství s těmito technologiemi po ruce. Nicméně relativně horší školství může komplikovat potenciální nábor zaměstnanců, jelikož nemusí splňovat nároky společnosti. Sledovaná společnost navíc nemůže požívat výhod offshore společností.

3.2 PEST analýza

Na základě obecného popisu prostředí v Panamě byla sestavena konkrétnější PEST analýza, která bere v potaz přímé dopady na společnost. Jednotlivé kategorie faktorů jsou provázány a mají na sebe vliv. Například ekonomický růst, bohatství populace a snižování chudoby má vliv na zařízení, které používají při přístupu k internetovým aplikacím – faktorem, který je blíže diskutován technicko-technologických faktorech.

3.2.1 Politicko-legislativní faktory

Podnikatelské prostředí v Panamě a v zemích latinskoamerického regionu obecně je méně regulováno legislativou, než v zemích EU nebo v USA. Relevantní oblasti, které jsou regulovány legislativou, jsou zákonné podmínky pro založení podniku, bankovníctví, účetnictví a v oblasti zaměstnanosti.

Založení bankovního účtu v panamské bance je velice přísně regulováno za účelem eliminace praní špinavých peněz a legalizací zisků z nelegální činnosti. Právníká osoba žádající o založení bankovního účtu musí uvést členy správní rady – tedy prezidenta, sekretáře a pokladníka společnosti a musí identifikovat všechny vlastníky společnosti. Každý spolumajitel společnosti musí dodat kopie svých osobních dokladů, potvrzení o důvěryhodnosti z banky, u které již má založený účet, referenci o důvěryhodnosti z obchodních vztahů a nejaktuálnější daňové přiznání [23].

Daňové prostředí bylo uvedeno v kapitole 3.1.2. Podkapitola přiblížila požadavky na účetnictví společností. Vendelo jako on-shore firma nemůže požívat většinu výhod, které mají off-shore společnosti.

V současnosti nemá společnost žádného oficiálního zaměstnance, akcionáři pracují ve prospěch společnosti bez nároku na odměnu. V případě, že by společnost v budoucnu zaměstnala

zaměstnanec, musí počítat s těmito regulacemi: každý zaměstnanec má nárok na 13. plat, který je vyplácen po třech částech v květnu, září a prosinci. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou, nebo neurčitou. V obou případech prochází zaměstnanec zkušební dobou, která nesmí překročit tři měsíce. Zaměstnanecký poměr na dobu určitou lze prodloužit pouze smlouvou na dobu neurčitou. Společnosti s méně než 5 zaměstnanci mají možnost propustit zaměstnance bez udání důvodu. V takovém případě má zaměstnanec nárok na odstupné a na proplacení poměrných částí dovolené a 13. platu. Výpovědní lhůta činí 30 dní od prvního dne následujícího po začátku dalšího platebního období. Minimálně 90% zaměstnanců musí být panamského občanství, být osobu sezdanou za panamského občana nebo být panamským rezidentem po dobu aspoň 10 let. Společnosti s méně než 10 zaměstnanci mohou vždy zaměstnávat aspoň jednoho cizince [24].

Za předpokladu, že se panamští zákonodárci vydají cestou regulace dalších oblastí podnikatelského prostředí, jako to můžeme vidět v České republice a západních zemích obecně, lze očekávat, že legislativní změny budou mít mírně negativní dopad na činnost podniku. Naopak, pokud bude zachována současná volnost v podnikání, lze legislativní prostředí v Panamě hodnotit velmi kladně.

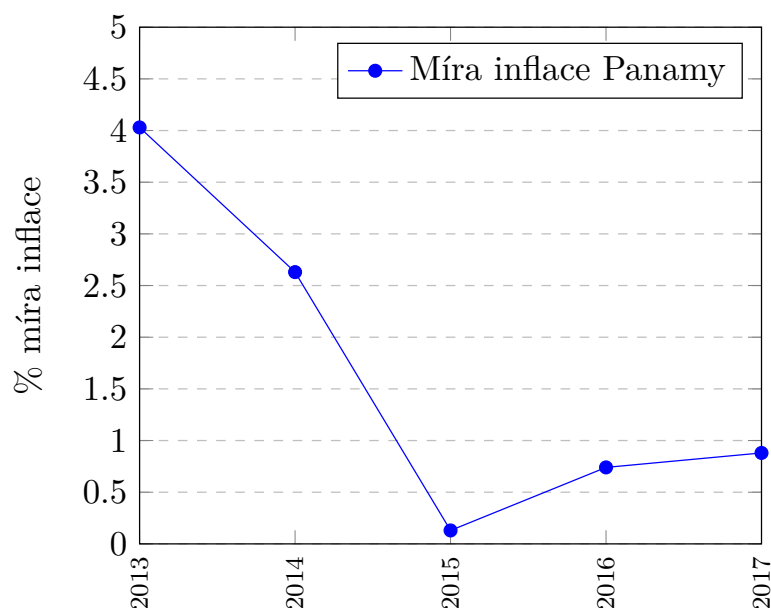
3.2.2 Ekonomické faktory

Úspěšnost společnosti závisí na stavu místní ekonomiky – ekonomický růst přispívá k ochotě podniků zaplatit za nadstandardní služby, které Vendelo nabízí. Bohatnutí obyvatel přispívá k návštěvnosti webu a ochoty nakupovat inzerované zboží zejména v kategoriích realit a vozidel. V tomto ohledu je lze Panamu hodnotit kladně, jelikož v posledních letech zaznamenává Panama průměrný růst HDP ve výši 6,59%, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1. Dopad nepříznivé ekonomické situace na fungování podniku může zmírnit fakt, že část zboží, které je na portálu Vendelo inzerováno, je použité zboží, tedy inferiorní statky, které jsou v případě recese nebo poklesu ekonomiky poptávány více.

Jelikož společnost působí pouze na lokálním trhu, není společnost ohrožena kurzovým rizikem.

Distribuce příjmů je v Panamě v porovnání s Českou republikou výrazně nakloněna ve prospěch bohatých. V 2015, pro který jsou dostupná data pro obě země, nejchudších 20% obyvatel Panamy drželo pouze 3,4% bohatství, 20% nejchudších česků drželo 9,7%. Na druhé straně příjmového žebříčku, 20% nejbohatších v Panamě drželo 55,3% bohatství, naproti tomu v Česku drželi 35,9% bohatství. Oproti roku 2000 však lze v Panamě pozorovat mírné změny v distribuci bohatství: nejbohatší drželi 60,3% bohatství zatímco nechudší 2,1% bohatství. Distribuce bohatství v České republice je v období 2000-2015 v podstatě stabilní [31].

Pětiletý průměr (2013-2017) inflace v Panamě činí 1,68% [32]. Konkrétní vývoj inflace znázorňuje graf 3.4 Průměrná měsíční mzda za rok 2017 byla \$1146. Stejně jako u distribuce bohatství a vzdělání, i u průměrné mzdy jsou výrazné rozdíly mezi městskými oblastmi a venkovem, kde žije převážně původní indiánské obyvatelstvo. Minimální mzda je stanovována na dva roky dle podnikatelské aktivity a regionu. Pro administrativní práci v hlavním městě Panama City je to například \$2,85 na hodinu [6]. Jelikož není Panama členem OECD, není i dispozici statistika průměrné mzdy v paritě kupní síly. Vzhledem k cílení zejména na firemní inzerenty však poměrně nízká mzda obyvatel nemá výrazný vliv na ziskovost společnosti.



Graf 3.4: Vývoj míry inflace v Panamě
Zdroj: Světová banka [32], vlastní zpracování

3.2.3 Sociálně-demografické faktory

Web Vendelo je platformou pro prodávající a kupující, kde kteroukoli stranou obchodu může být jak firma, tak spotřebitel. Z tohoto důvodu mají změny v životním stylu spotřebitelů vliv na spektrum nabízených a poptávaných produktů a služeb.

Dle CIA World Factbook [3] mělo v roce 2016 přístup k internetu 2 miliony obyvatel, tedy 54% populace. Při porovnání počtu pevného připojení k internetu (446 tisíc) a počtu mobilních paušálů (6 milionů), je zřejmé, že většina přístupů k internetovým stránkám je přes mobilní zařízení. To dokládá také graf analýzy provozu na stránkách vendelopanama.com v tabulce 3.2. To je pravděpodobně dáno tím, že náklady na pořízení telefonu jsou výrazně nižší než na pořízení počítače.

Agentura We Are Social [12] uvádí, že sociální sítě využívá na 2,3 milionů obyvatel, nejčastěji Facebook a Instagram. Populační strom (obrázek 3.3) dokládá, že i do budoucna budou sociální sítě hrát dominantní roli v životě obyvatel. Mladé generace berou internet a služby s ním spojené za samozřejmost a z tohoto pohledu lze tento trh hodnotit pozitivně.

Tabulka 3.2: Podíl přístupů na stránky vendelopanama.com dle typu zařízení
Zdroj: Google Analytics společnosti Vendelo, vlastní zpracování

Typ zařízení	Podíl přístupů [%]
mobil	79.58
počítač	18.85
tablet	1.57

3.2.4 Technické a technologické faktory

Internetové technologie procházejí permanentním a rapidním vývojem a inovacemi. Tyto faktory mohou mít na podnik vliv v několika dimenzích: z pohledu hardware a software a z pohledu společnosti (poskytovatele) a uživatelů.

Z pohledu poskytovatele lze řešit hardware třemi způsoby: nákup a správa vlastního hardware, pronájem hardware od specializovaných společností nebo využití cloudových služeb. Nákup a správa vlastního hardware je vhodná zejména pro velké podniky, které mají ustálenou potřebu výpočetního výkonu. Cloudové služby jsou trendem posledních let a nabízí vysokou flexibilitu u rostoucích podniků. Pronájem hardware je pak střední cestou, která není tak flexibilní, zato je široce cenově dostupná a náklady na provoz jsou stabilní.

Přestože se můžeme pravidelně setkávat s novými programovacími jazyky nebo novými knihovnamí pro vývoj v určitém programovacím jazyce, softwarový vývoj ustáleného produktu se zpravidla omezuje pouze na aktualizace a optimalizace výkonu stávající aplikace. Samotný výběr softwarových technologií nemá vliv na uživatelskou popularitu, ale může zásadně ovlivnit náklady na vývoj. Dostupnost pracovní síly a cena za práci se poměrně významně liší mezi různými programovacími jazyky.

Hardwarem z pohledu uživatele je myšleno zařízení – počítač, tablet, mobilní telefon, pomocí kterého přistupuje k internetu a ke konkrétním stránkám nebo aplikacím. Pro poskytovatele těchto stránek a aplikací jsou podstatné rozdíly v rozlišeních a velikostech displejů a ve výkonosti daných zařízení. Pokud nedokáže uživatel pohodlně využívat danou aplikaci, s největší pravděpodobností tuto aplikaci přestane používat. Rozmanitost uživatelských zařízení se promítá do nákladů na vývoj platformy, protože je třeba zajistit testování na široké škále zařízení.

Úzce navázán na uživatelský hardware je i software, který na těchto zařízeních běží. Uživatelé přistupují ke službám skrze internetové prohlížeče, které se verze od verze opět liší v rychlosti, jak dokáží vykreslit internetové stránky a jaké funkce zařízení lze využít: například nahrát k inzertátu fotku pořízenou přímo fotoaparátem nebo zobrazení nejrelevantnějších reklam na základě geolokace. Stejně jako v případě hardware, i nejednotnost uživatelského software (operační systémy nebo již zmíněné webové prohlížeče) klade zvýšené nároky na testování a zvyšuje náklady na vývoj.

3.2.5 Dílčí shrnutí

Jelikož si společnost prošla náročnými byrokratickými procedurami při zakládání společnosti a bankovního účtu, je v současnosti nejvíce ovlivněna legislativou související s účetnictvím společnosti a potenciálně s legislativou upravující zaměstnanost. Ekonomika Panamy je v dobré kondici a demograficky je společnost nakloněna používat online služby. Ruku v ruce s růstem ekonomiky a zlepšováním životní úrovně jde kvalita technologie, kterou zákazníci používají a díky které jim může společnost nabídnout kvalitnější a pohodlnější služby.

3.3 Charakteristika společnosti

Panamská společnost Vendelo byla založena v roce 2016 a na podzim stejného roku spustila web vendelopanama.com. Na tomto webu provozuje platformu, kde mohou jednotlivci i společnosti inzerovat nabídky prodeje i koupě nemovitostí, automobilů či jiných movitých věcí, nabídky služeb i zaměstnání.

Akcionáři společnosti jsou čtyři osoby, z nichž dva akcionáři mají několikaleté zkušenosti na panamském realitním trhu a zkušenosti se správou společnosti v Panamě. Druzí dva akcionáři mají zkušenosti s vývojem webových aplikací a jsou zodpovědní za vývoj inzertní platformy.

3.3.1 Základní údaje

Název: Vendelo Latin America S.A.

Právní forma: Sociedad anónima (anonymní společnost, obdoba české akciové společnosti)

Datum vzniku: 2. února 2016

Základní kapitál: \$10 000

Sídlo: Edif. Century Tower, Oficina 806, Panama City

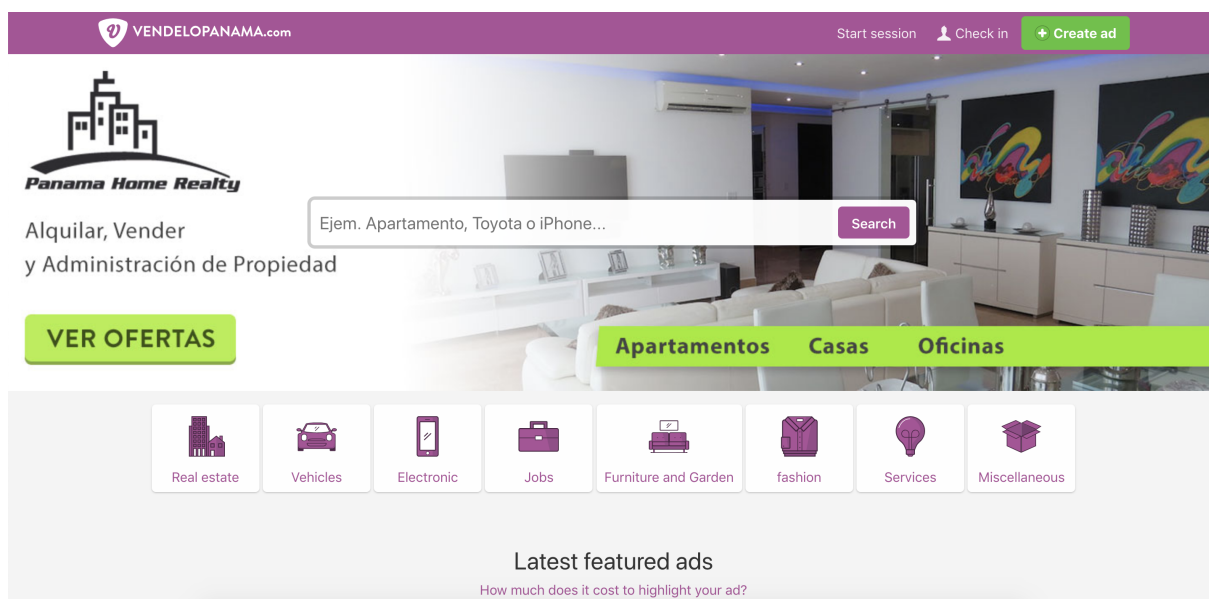
Statutární orgán: prezident



Obrázek 3.1: Logo společnosti Vendelo Latin America S.A.
Zdroj: Vendelo Latin America S.A.

Vize Vizí společnosti je disrupce ustáleného trhu, který byl doposud dominován dvěma společnostmi. Předpoklad akcionářů při spuštění inzertní platformy byl, že do dvou let bude schopna dosáhnout přibližně 10% počtu inzerátů svých konkurentů při měsíčních tržbách nižších tisíců dolarů. Tyto tržby by byly dostatečné pro pokrytí technických nákladů, bazálních výdajů na reklamu a na mzdu pro jednoho zaměstnance.

3.3.2 Profil společnosti

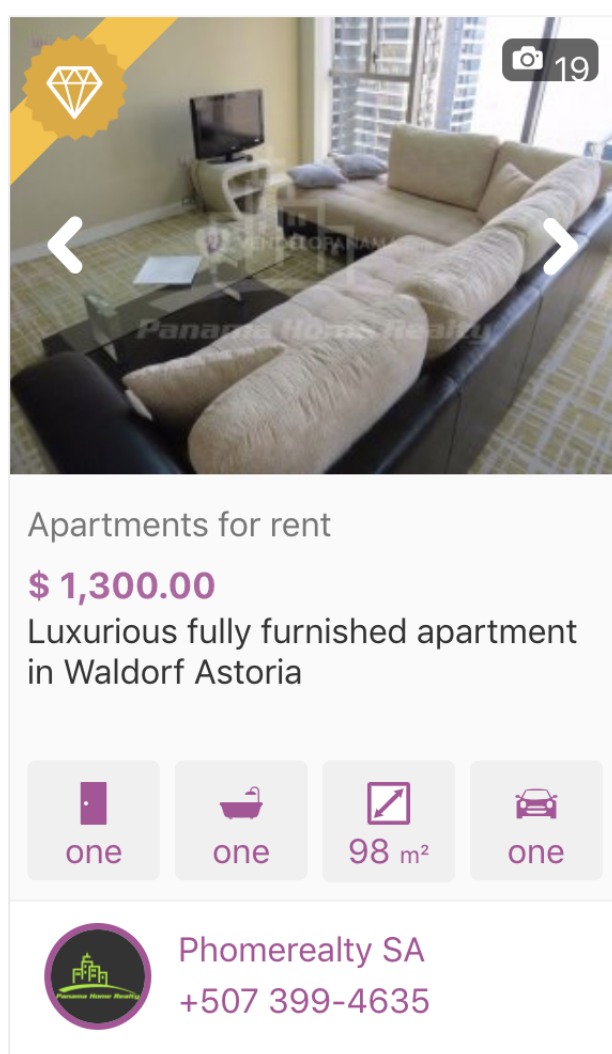


Obrázek 3.2: Hlavní strana webu vendelopanama.com
Zdroj: Vendelo Latin America S.A.

Společnost Vendelo poskytuje svým zákazníkům služby v oblasti inzerce. Hlavní službou je poskytování prostoru pro inzeráty na stránkách vendelopanama.com v různých kategoriích: nemovitosti, automobily, elektronika, práce, nábytek, móda, služby a ostatní nezařaditelné produkty. Počet Inzerátů v kategoriích realit a automobilů je pro soukromé osoby omezen na jed-

notky inzerátů. Společnosti mohou využít firemní účet, který v současnosti nemá omezení na počet reklam v kategorii realit. Firemní účty jsou v kategorii automobilů rozděleny na 3 pásma: neplacené pásmo Standard s maximálním počtem 30 reklam, pásmo Business s omezením na 100 reklam za cenu \$19 za měsíc a pásmo Premium bez limitu počtu reklam v této kategorii za cenu \$29 za měsíc. Tyto pásma přehledně ukazuje tabulka 3.3.

Inzeráty jsou na stránkách standardně řazeny podle data přidání od nejnovějších po nejstarší. Inzerenti však mají možnost zaplatit za vylepšení pozice za jednotnou cenu \$8 za měsíc. Firemní účty, které prodávají automobily mohou navíc v rámci placených pásem Business a Premium využít 2 respektive 3 vylepšení pozic inzerátů zdarma. Takto promované inzeráty jsou navíc zvýrazněny, aby přilákaly pozornost návštěvníků, jak ukazuje obrázek 3.3.



Obrázek 3.3: Zvýrazněný inzerát s vylepšenou pozicí
Zdroj: Vendelo Latin America S.A.

Dalším zdrojem příjmů podniku je nabídka reklamního prostoru na hlavní straně a na strán-

kách jednotlivých inzerentních kategorií. Cena bannerů v jednotlivých kategoriích se pohybuje mezi \$50 a \$300 za měsíc, reklama na hlavní straně pak stojí \$1000 za měsíc. Neobsazené reklamní prostory jsou doplněny reklamou ze sítě Google AdSense pro maximálně efektivní využití.

Tabulka 3.3: Přehled cen pro firemní účty na vendelopanama.com

Zdroj: Vendelo Latin America S.A., vlastní zpracování

Nemovitosti		Premium		
	Cena	\$0		
	Limit	-		
Automobily		Standard	Deal	Premium
	Cena	\$0	\$19	\$29
	Limit	30	100	-

3.3.3 Partnerství

Společnost v současné době vyjednává strategická partnerství se společnostmi, které působí v blízkých oborech služeb a která by mohla mít synergický vliv na podnikání obou stran. Jedním z vyjednávaných partnerství je inzerce a zprostředkování bankovních produktů jedné z panamských bank. Za zprostředkování služby by pak společnosti Vendelo plynula provize.

Společnost Vendelo dbá na uživatelský komfort zákazníků a jedním z kritických procesů, který musí být bezproblematický, je platební proces. Zákazník může provést bezhotovnostní platbu několika způsoby: platební kartou, pomocí služby PayPal, platbu Bitcoinem nebo bankovním převodem. Zástupce společnosti v březnu roku 2019 prezentoval na konferenci Digital Bank Latam v Panamě tyto platební metody a vyjádřil kritiku nad zmíněným bankovním převodem. Banky působící v Panamě neposkytují žádný způsob strojového zpracování plateb a proto je třeba, aby zákazník ručně zaslal potvrzení o platbě a společnost toto potvrzení opět ručně zpracovala. Na základě této kritiky byla společnost oslovena pro spolupráci na zlepšení tohoto systému a zautomatizování párování plateb.

Třetím vyjednávaným partnerstvím je možnost plateb hotově přes zprostředkovatele, který provozuje síť úložen a výdejních míst. Tímto by společnost rozšířila počet svých platebních metod a umožnila by platby i zákazníkům, kteří preferují hotovostní platby.

3.3.4 Analýza klíčových faktorů

Faktory vědecko-technického rozvoje Společnost využívá veřejně dostupné a open-source technologie: databázi Mariadb, webový server Apache, programovací jazyk PHP, framework Nette a rozšíření pro tento framework. Výhodou těchto technologií je, že se společnost může podílet na jejich vývoji a jejich užívání není spojeno s platbou licenčních poplatků. V rámci vývoje vlastního technického řešení platformy se společnost podílí na aktualizaci některých částí zmíněného technologického základu.

Marketingové a distribuční faktory Komunikační kanály, které společnost využívá, jsou zejména inzerce na sociálních sítích Facebook a Instagram a ve vyhledávací a obsahové síti Google. Příležitostně využívá letákovou reklamu a ve velmi omezené míře venkovních reklamních poutačů. Dále se zástupci společnosti účastní relevantních konferencí a prezentují platformu za účelem oslovení potenciálních partnerů. Jako formu podpory prodeje využívá společnost individuálních množstevních slev. Cenové srovnání s konkurencí je uvedeno níže v tabulce 3.7.

Faktory výroby a řízení výroby Oproti konkurenci společnost zúžila počet variant předplatných a způsobů promování inzerátů tak, aby výběr služby byl pro zákazníka přímočarý a snadný. Dále společnost monitoruje úspěšnost procesu přidání inzerátu a platby za doplňkové služby a přijímá kroky k optimalizaci těchto procesů.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů Vendelo nezaměstnává žádné zaměstnance. Veškerou práci vykonávají dva ze čtyř akcionářů ve prospěch společnosti bez nároku na odměnu. V současnosti jde o práce vývoje internetové platformy, zákaznický servis a akvizice. Za přibližně dva a půl roku svého působení se společnost snažila získat zaměstnance na pozici asistenty/asistenta akvizic a zákaznické péče. Během této doby společnost obdržela na 300 životopisů, provedla přibližně 20 pohovorů a postupně přijala 4 zaměstnance na zkušební dobu. Žádný ze zaměstnanců však nezvládl dostát požadovaným standardům. U každého z přijatých zaměstnanců dříve nebo později došlo ke zhoršení pracovní morálky a pozdním příchodům nebo dokonce úplné absenci.

Faktory finanční a rozpočtové Tyto zdroje jsou podrobněji uvedeny v následující podkapitole 3.3.5.

3.3.5 Zdroje společnosti

Hmotné zdroje Společnost nevlastní žádné nemovité hmotné zdroje. Sídlo společnosti Vendelo je vedeno na adresu účetní společnosti, která zároveň dodává účetní služby. Společnost dále nevlastní ani žádné movité zdroje jako automobily nebo stroje.

Finanční zdroje Společnost nemá žádné cizí zdroje v podobě úvěrů nebo půjček. Veškeré náklady jsou hrazeny ze základního kapitálu a z provozních příjmů.

Všechny služby jsou hrazeny pomocí online platebních metod zákazníkem před samotným poskytnutím služby, díky čemuž společnost neposkytuje svůj placený inzertní prostor za rizika nezaplacení služby a má tak pozitivní dopad na cash flow.

Nehmotné zdroje Vendelo je vlastníkem software, který tvoří online platformu vendelo-panama.com. Autory tohoto software jsou dva ze čtyř akcionářů. Díky tomu může společnost software jakkoli upravovat a rozšiřovat bez omezení. Vzhledem k poměrně krátké přítomnosti na trhu nelze uvažovat o dobré pověsti a image jako o významném nehmotném zdroji.

3.3.6 Náklady

Společnost nemá v současnosti žádné náklady na lidské ani finanční zdroje. Jedinými náklady jsou pronájem hardware (viz více v kapitole 3.2.4) a nákup reklamy na sociálních sítích a ve vyhledávací a obsahové síti Google.

3.3.7 Zákazníci

Cílovou skupinou zákazníků jsou především firemní inzerenti, kteří jsou schopni zadat velké množství inzerátů a jsou ochotni zaplatit za nadstandardní služby. Dostatečné množství inzerentů a nabídek na inzertním serveru dokáže vytvořit efekt sněhové koule, která nabaluje nejen návštěvnost, ale i konkurenci současných inzerentů, kteří si nemohou dovolit chybět na jednom z inzertních kanálů. Kritická masa uživatelů na obou stranách platformy je přitom klíčovým faktorem úspěchu inzertní společnosti.

Inzerenti z řad soukromých osob vytváří rozmanitou nabídku v kategorii ojetin a v dalších kategoriích krom pracovních inzerátů a realit. Nicméně z pohledu tržeb jsou tito inzerenti méně významní. Soukromí inzerenti tvoří přibližně 40% objemu inzerátů a 20% tržeb.

Strana odpovídající na inzeráty neplatí žádné poplatky, ale v rámci jejich návštěvy platformy mohou být osloveni za účelem vytvoření inzerátu v budoucnu. Dobrá uživatelská zkušenost při návštěvě webu za účelem vyhledávání inzerátů je určující v ochotě těchto návštěvníků využívat web i pro vlastní inzerci.

3.4 Porterova analýza

3.4.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Hlavní konkurenční společnosti Encuentra24 a OLX jsou podrobněji popsány v kapitole 3.5. Oba tito konkurenti poskytují stejný produkt jako společnost Vendelo, ale těží ze zavedené značky, vybudované silné tržní pozice a stabilního finančního zázemí. OLX je z pohledu počtu reklam úspěšnější než Encuentra24. Počty inzerátů na těchto webech jsou respektive 182 tisíc a 150 tisíc. Vendelo má v současnosti přibližně 7 tisíc inzerátů. Vyšší počet inzerátů na webu OLX je dán tím, že za umístění reklamy na web se neplatí žádný poplatek. Celkově je však více populární Encuentra24, přestože se za vložení inzerátu v určitých kategoriích platí poplatek. Dle analytického nástroje webového provozu Alexa je Encuentra24 pátý nejnavštěvovanější web v Panamě, OLX zaujímá 26. pozici. Výrazně vyšší pozice Encuentra24 ovšem může být způsobena tím, že tato společnost provozuje stejnou službu v dalších 7 zemích latinské Ameriky na stejné internetové adrese, zatímco OLX má pro celkem 12 zemí světa samostatnou adresu.

3.4.2 Vyjednávací síla kupujících

Za kupující pro účely analýzy společnosti Vendelo jsou považovány společnosti nebo osoby, které inzerují a nakupují placené služby na stránkách inzertní platformy Vendelo. Vzhledem k nižším cenám oproti konkurenci (viz kapitoly 3.3.2 a 3.5) by kupující měli být ochotni vkládat své inzeráty na portál Vendelo. Kvůli nižší návštěvnosti však kupující zvažují, zda se jim vyplatí alokovat zaměstnance na vkládání inzerátů a díky nižšímu počtu inzerátů nemají takovou potřebu zvýrazňovat své nabídky. Proto se společnost Vendelo snaží vyjít vstříc firemním inzerentům a nabízí propojení a automatizaci vkládání inzerátů z webových stránek kupujících, pokud nějaké mají.

3.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vendelo nakupuje služby pronájmu hardware, na kterém je provozována platforma. Vzhledem k absenci kvalitních a spolehlivých dodavatelů v regionu latinské Ameriky využívá společnost služby poskytovaných dodavatelem s USA. Ceny poskytovaných služeb jsou ceníkové a ke změnám cen dochází minimálně. V případě výrazného zvýšení ceny nebo zhoršení poskytovaných služeb figuruje na globálním trhu dostatečné množství konkurentů ať už v podobě klasického pronájmu hardware nebo cloudových služeb.

Společnost inzeruje své služby i vybrané inzeráty na sociálních sítích Facebook a Instagram a ve vyhledávání Google. Společnost je stejně jako konkurence příjemcem ceny za tyto služby.

Konkurence však díky své velikosti a finančnímu zázemí může využít i dalších reklamních kanálů jako pouliční poutače nebo televizní spoty.

3.4.4 Hrozba substitutů

Za substitut lze považovat vlastní internetové stránky firemního inzerenta nebo publikování v tisku. Obě alternativy však přináší řadu nevýhod. V případě pouze vlastních internetových stránek má sice společnost vyhrazený prostor pro své nabídky, ale musí také vynakládat prostředky na vlastní propagaci inzerátů na sociálních sítích a dá se předpokládat, že takové nabídky osloví menší publikum potenciálních kupujících. Tištěná média pak oslovují spíše jinou skupinu kupujících – lidi, kteří nemají přístup k internetu nebo starší generaci. Soukromé osoby mohou zvolit jako alternativu Facebook Marketplace, který byl spuštěn v Panamě v lednu roku 2018.

3.4.5 Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů

Na základě analýzy podnikatelského prostředí v kapitole 3.1 lze hodnotit bariéry vstupu na panamský trh jako velmi nízké. Zakládáním a spravováním firem se zabývá velké množství právních kanceláří. Větší inzertní platformy, které nyní fungují na jiných zahraničních trzích, by byly schopny poměrně rychle spustit vlastní inzertní portál na panamském trhu. Takovými společnostmi jsou například britská Gumtree, americký Oodle nebo indický Quikr. Nicméně pro takto velké hráče nemusí být samotný panamský trh z pohledu bohatství ani velikosti zajímavý. Latinská a Jižní Amerika jsou sice (vyjma Brazílie) jazykově homogenní, ale pro potvrzení synergického efektu při rozšíření podnikání do celého regionu by bylo třeba provést hlubší analýzu jednotlivých zemí.

3.5 Konkurence na trhu

Tato kapitola detailněji popisuje jednotlivé konkurenty, jejich nabízené služby a cenovou politiku těchto služeb. Jelikož jsou oba uvedené konkurenční podniky zaregistrovány v zemích s omezeným přístupem k informacím o společnostech, nelze provést finanční analýzu a porovnat jejich finanční výsledky.

3.5.1 Encuentra24

Společnost Encuentra24 je na trhu již od roku 2005, kdy spustila první verzi svého portálu. Od té doby společnost rozšířila své působení i do dalších sedmi zemí střední a jižní Ameriky.

Generálním ředitelem je Boris Métraux a provozním ředitelem je Wendy Jordan, kteří jsou také spoluzakladateli společnosti. V roce 2015 se k zakladatelům připojil Shaun Di Gregorio jako investiční partner skrze svou společnost Frontier Digital Ventures. V současnosti je společnost právně vedena jako Encuentra24.com AG se sídlem ve švýcarském Bernu a se základním kapitálem 145 000 švýcarských franků. V současnosti má společnost 15 zaměstnanců.



Obrázek 3.4: Hlavní strana webu encuentra24.com

Zdroj: Encuentra24

Nabídky nemovitostí jsou jednorázově zpoplatněny cenou \$20 až \$80 za uveřejnění. Cenovou politiku společnosti Encuentra24 pro firemní účty s větším počtem reklam zobrazuje tabulka 3.4. Typ firemního účtu omezuje, kolik inzerátů daného typu může zákazník publikovat. Zákazník může jednorázově obnovit pozici svého inzerátu za cenu \$0.49 až \$3 dle kategorie inzerátu.

Tabulka 3.4: Přehled cen pro firemní účty na encuentra24.com

Zdroj: Encuentra24, vlastní zpracování

Nemovitosti		Basic	Standard	Broker Gallery
	Cena	\$50	\$85	\$190
	Limit	30	80	400
Automobily		Basic	Standard	Auto Gallery
	Cena	\$0	\$29	\$49
	Limit	1	30	300
Elektronika		Free	Standard	Electro Gallery
	Cena	\$0	\$9	\$29
	Limit	1	1*	80

* umožňuje nahrát více fotek k inzerátu

Zvýraznění inzerátu je na portálu encuentra24.com rozděleno do kategorií Silver, Gold a Platinum. Každá vyšší kategorie zvýraznění má vyšší prioritu před tou předchozí a má další výhody jako zobrazení větších obrázků, zvýraznění v speciální sekci na hlavní straně kategorie inzerátů a další. Zvýraznění je platné na 30 dní, ale vylepšení pozice inzerátu je provedeno pouze jednou při aktivaci služby. Cena za zvýraznění je různá pro jednotlivé kategorie inzerátů. Cenové rozsahy kategorií zvýraznění jsou uvedeny v tabulce 3.5.

Analýzou webové aplikace bylo zjištěno, že za dobu fungování webu bylo zaregistrováno přibližně 2 493 000 účtů. Toto číslo zahrnuje účty ve všech zemích, kde Encuentra24 působí a velkou část účtů, které jsou zablokovány a nebo smazány.

Tabulka 3.5: Přehled cen za zvýraznění inzerátu na encuentra24.com
Zdroj: Encuentra24, vlastní zpracování

Silver	Gold	Platinum
\$17 - \$30	\$29 - \$55	\$75 - \$149

Bannerovou reklamu Encuentra24 nabízí na hlavní straně, na stranách jednotlivých kategorií a v mobilní aplikaci. Ceny za tisíc zobrazení reklamy se pohybují od \$2.50 v méně žádaných kategoriích až po \$9 na hlavní straně a ve více žádaných kategoriích. Vzhledem k vysoké návštěvnosti portálu se dá předpokládat, že měsíční výnosy z každého takového banneru dosahují vyšší stovky dolarů až nižší tisíce dolarů.

3.5.2 OLX

Společnost OLX se během 13 let své existence dostala do současné podoby skrze několik fúzí a akvizic se svými konkurenty. Působí na více než 35 trzích po celém světě, v Česku například skrze mobilní aplikaci Letgo. Společnost OLX je registrována v nizozemském Amsterdamu, kde má také hlavní sídlo. Dle finančního reportu za rok 2018 má společnost základní kapitál ve výši 28,3 milionu dolarů a celková aktiva ve výši 1,93 miliardy dolarů. Celosvětově zaměstnává na 4000 zaměstnanců. Majitelem společnosti OLX je technologická a mediální skupina Naspers se sídlem v Jihoafrické Republice.

OLX nijak neomezuje počet reklam, které může uživatel – ať už jednotlivec nebo firma – vložit. Společnost se soustřeďuje na prodej vylepšování pozic inzerátů. Vylepšení pozice a zvýraznění reklamy ve vyhledávání jsou samostatné služby, kdy nelze zvýraznit inzerát bez toho, aniž by pro něj nebyla vylepšena pozice. Zvýraznění je navíc rozděleno do dvou cenových úrovní "Fast" a "Furious". Inzerát se zvýrazněním "Fast" je přesunuta na začátek vyhledávání každých 48 hodin a zvýrazněna v seznamu inzerátů. Zvýraznění "Furious" vylepší pozici inzerátu každých 12



Obrázek 3.5: Hlavní strana webu olx.com.pa
Zdroj: OLX

hodin a navíc je zobrazena na hlavní straně dané kategorie inzerátu. Cena zvýraznění inzerátů se liší podle typu inzerátu a místa prodeje, lze také zakoupit zvýhodněné balíčky těchto služeb.

Tabulka 3.6: Příklad cen zvýraznění inzerátu na olx.com.pa
Zdroj: OLX, vlastní zpracování

	Vylepšení pozice	Fast	Furious
Automobily	\$9	\$17	\$26
Nemovitosti	\$8	\$10	\$12

Na rozdíl od společností Vendelo a Encuentra24 nenabízí OLX vlastní systém bannerové reklamy, ale umísťuje na stránkách bannery z reklamní sítě Google Ads. Výhodou tohoto způsobu poskytování reklamního prostoru je bezpracnost. Na druhou stranu se společnost vzdává části výtěžku, kterou si nárokuje provozovatel reklamní sítě jako provizi.

3.5.3 Dílčí shrnutí

Tabulka 3.7 sumarizuje srovnání společnosti Vendelo a její konkurence. Počty inzerátů pro každou společnost byly získány hrubým součtem počtu reklam ve všech kategoriích. Maximální počet registrovaných uživatelů u společnosti Encuentra24 byl zjištěn analýzou webové aplikace a odhad reálných aktivních uživatelů byl stanoven na základě analýzy 100 uživatelských účtů. Ze 100 náhodně vybraných účtů bylo pouze 30% účtů, které vykazovaly aktivitu, celkový počet

úctů byl tedy vynásoben koeficientem 0,3. Počet uživatelů OLX byl stanoven v poměru ku počtu inzerátů.

Tabulka 3.7: Shrnutí porovnávaných společností
Zdroj: vlastní zpracování

	Vendelo	Encuentra24	OLX
Rok spuštění	2016	2005	2006
Počet inzerátů (tis.)	7	150	182
Počet registrovaných uživatelů (tis.)	13	750 ¹	910 ¹
Cena za 1 inzerát – reality	\$0	\$20 - \$80	\$0
Cena za 1 inzerát – ostatní	\$0	\$0	\$0
Cena za členství – reality	\$0	\$50 - \$190	\$0
Cena za členství – automobily	\$0 - \$29	\$0 - \$49	\$0
Cena za členství – elektronika	\$0	\$0 - \$29	\$0
Cena za členství – zaměstnání	\$0	\$35 - \$75	\$0
Zvýraznění inzerátu (30 dní)	\$8	\$29 - \$149	\$18 - \$32
Bannerová reklama (30 dní)	\$50 - \$1000 (\$0.6 - \$11 CPM) ²	- (\$2.5 - \$9 CPM)	-

¹ odhad

² dle návštěvnosti v březnu 2019

3.6 SWOT analýza

Tabulka 3.8: SWOT analýza
Zdroj: vlastní zpracování

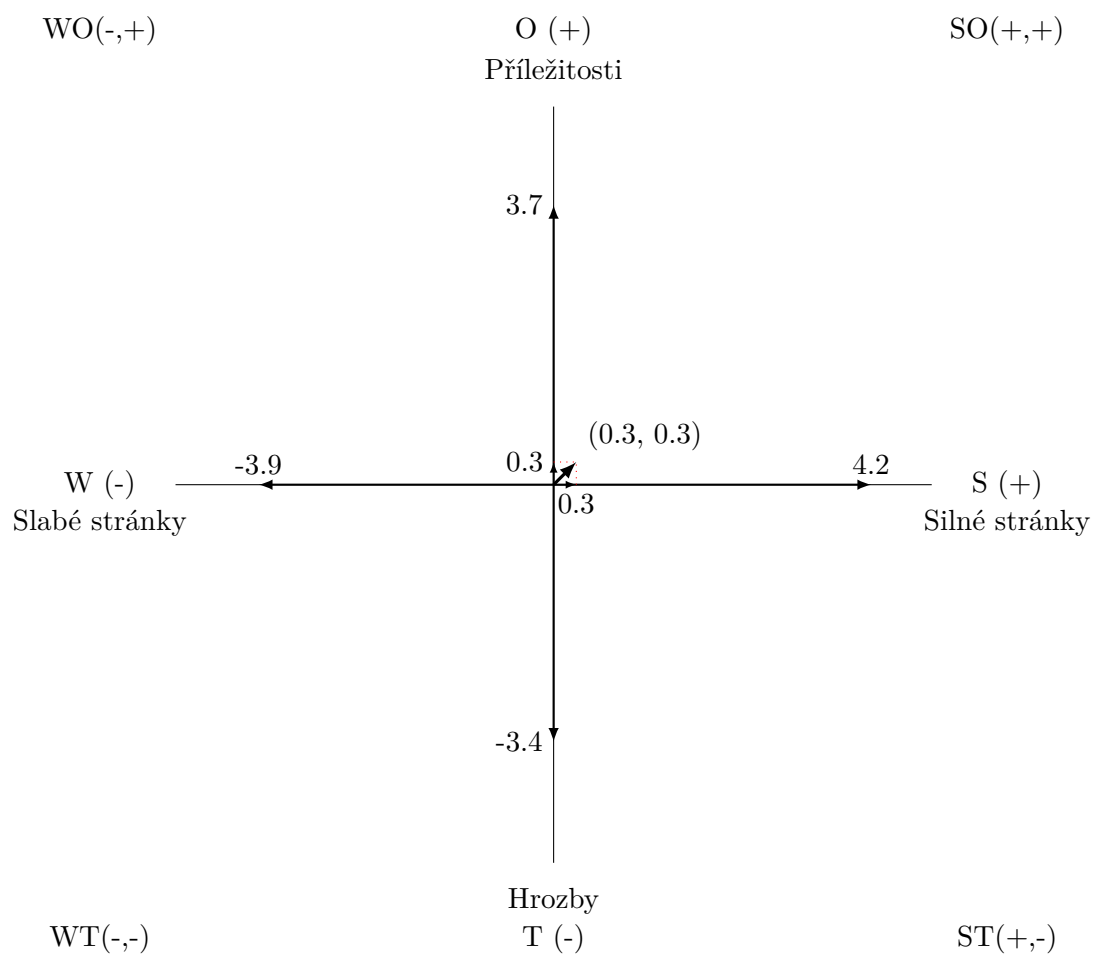
SWOT analýza							
Silné stránky	váha	hodn.	součin	Slabé stránky	váha	hodn.	součin
Flexibilní systém	0,6	4	2,4	Finanční zázemí	0,3	-5	-1,5
Konkurenční ceny	0,2	4	0,8	Personální obsazení	0,4	-3	-1,2
Provozní náklady	0,2	5	1	Vstup na obsazený trh	0,3	-4	-1,2
Příležitosti			4,2	Ohrožení			-3,9
Hospodářský růst v Panamě	0,2	4	0,8	Nízká bariéra vstupu další konkurence	0,3	-2	-0,6
Expanze do dalších zemí latinské Ameriky	0,15	1	0,15	Neochota zákazníků využívat více systémů současně	0,35	-4	-1,4
Strategická partnerství	0,25	3	0,75	Tlak na inovaci konkurence	0,35	-4	-1,4
Propojování zákaznických systémů	0,4	5	2				-3,4
			3,7				

Na základě přechozích analýz byla provedena SWOT analýza, jejíž výsledky znázorňuje tabulka 3.8.

Flexibilní systém společně s nízkými náklady a kompetitivními cenami tvoří silný základ společnosti, který vytváří potenciál k rozšiřování uživatelské základny. Naopak slabé finanční zázemí oproti konkurenci a komplikace s nalezením spolehlivých zaměstnanců (viz kapitola 3.3.4) brzdí možnosti akvizic nových zákazníků.

Z pohledu makroekonomické situace lze očekávat solidní růst, který nahrává společnosti v ochotě firemních uživatelů platit nadstandartní služby. Příležitost rozšíření působení na okolní trhy je omezená zejména z dříve uvedených důvodů slabého finančního zázemí a nedostatečného počtu pracovní síly. Velkou příležitostí je však fakt, že software platformy je dostatečně flexibilní, aby bylo možné propojit systémy firemních zákazníků a napomoci tak akvizicím. Přestože není mnoho překážek pro vstup konkurence na trh, nedá se očekávat, že je tento region dostatečně atraktivní pro jiné globální hráče. Jelikož je pro společnost kritické dosáhnout dostatečného množství inzerentů, je neochota zákazníků využívat více inzertních platforem současně hodnocena jako významný faktor omezující potenciál společnosti. Zároveň společnost Vendelo zaznamenala změny v chování konkurentů poté, co vstoupila na trh, čímž se konkurenti snaží bránit společnosti Vendelo v rozvoji.

Výsledná hodnota interní části analýzy je 0,3, externí části 0,3 a celková hodnota je pak **0,6**. Tato hodnota indikuje využití SO strategie, tedy strategie, při které by společnost měla co nejvíce využít svých silných stránek k dosažení identifikovaných příležitostí. Grafické znázornění SWOT matice je na obrázku 3.6.



Obrázek 3.6: SWOT matice
Zdroj: vlastní zpracování

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Makroprostředí společnosti – tedy podnikatelské prostředí v Panamě – lze na základě PEST analýzy hodnotit pozitivně: průměrný růst HDP činí 6,59%, mladá populace předznamenává rostoucí trend ve využívání technologií (díky cenové dostupnosti zejména těch mobilních) a daňové sazby jsou nízké oproti České Republice a jiným rozvinutým zemím. Vzhledem k postupnému zvyšování investic do vzdělání se dá v dlouhodobém výhledu očekávat i zlepšení kvality uchazečů na trhu práce.

V předchozí kapitole této práce byla dále zhodnocena společnost Vendelo Latin America S.A. a její konkurenti Encuentra24 a OLX. Všechny tyto společnosti poskytují stejnou službu pro firemní zákazníky i soukromé uživatele. U těchto společností existují také stejné přístupy monetizace služby: všechny poskytují možnost zvýraznit inzerát, ale liší se v dílčích výhodách a procesech zvýraznění a v cenové úrovni. Společnosti Vendelo a Encuentra24 navíc nabízejí na svých stránkách exkluzivní prostor pro bannerovou reklamu. Přestože je společnost Vendelo levnější než její konkurence, zákazníci nechtějí vynakládat úsilí při správě inzerátů na více platformách současně. Úspěch podniku proto závisí na dosažení takové kritické masy uživatelů platformy nebo na poskytnutí takového komfortu při správě inzerátů, aby byl pro své inzerenty relevantní volbou.

Na základě sestavených analýz byly vytvořeny 3 varianty strategického rozvoje podniku.

4.1 Varianta 1

První možností je implementace SO strategie, která byla výstupem SWOT analýzy. Cílem je dosažení organického růstu uživatelů s pomocí současných zdrojů. Společnost by měla pokračovat ve snahách získat zaměstnance na pozici zákaznické péče a akvizic a využít svého potenciálu propojení platformy se systémy firemních zákazníků. Zaměstnanec musí být schopen plynule mluvit anglicky kvůli komunikaci s akcionáři, ovládat počítač na úrovni kancelářské práce, být komunikativní a zejména zodpovědný, protože právě nedostatek pracovní morálky byl příčinou ukončení pracovního poměru s předchozími zaměstnanci. Schopnost pracovat s počítačem a komunikativnost jsou nezbytnými předpoklady pro vyhledávání potenciálních klientů a jejich oslovování.

Dále se nabízí možnost automaticky stahovat inzeráty akvírovaných zákazníků ze stránek konkurenčních platforem. Tímto by bylo možno eliminovat neochotu zákazníků spravovat inzeráty na více platformách současně a rapidně zvýšit uživatelský komfort. Takzvanému scrapingu by se ovšem konkurence snažila zabránit. Po technické stránce jsou nicméně možnosti jak se vyhnout detekci i blokování scrapingu a provádět tak scraping bez vědomí konkurence nebo obcházet

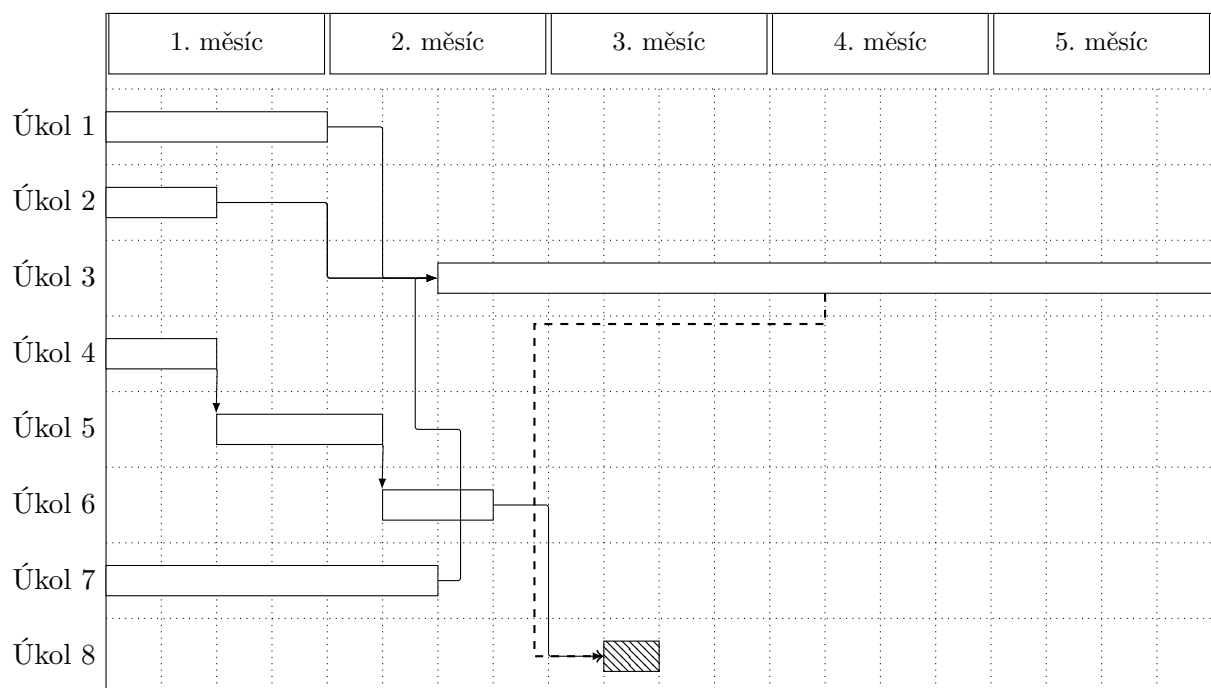
jejich snahy o blokování. Ještě agresivnější možností by bylo předem vytvořit účet zákazníkovi, zkopírovat jeho inzeráty z konkurenčních platform a až na základě hotového účtu jej oslovit s nabídkou zveřejnění účtu i se všemi inzeráty na platformě Vendelo. Pro tento agresivní přístup by bylo třeba provést hlubší analýzu možných právních dopadů.

Společnost může hledat i další příležitosti pro zjednodušení inzerce svým zákazníkům. Společnost například využívá interní nástroj pro generování příspěvků pro sociální síť Instagram z obrázků inzerátů. Uvolnění tohoto nástroje i pro zákazníky a případná podpora dalších sociálních sítí je další příležitostí pro poskytnutí unikátní služby s přidanou hodnotou bez výraznějších dodatečných nákladů.

Přehled kroků, které by měla společnost vykonat znázorňuje tabulka 4.1. Tyto úkoly jsou dále zpracovány do Ganttova diagramu na obrázku 4.1. Za každý úkol je zodpovědný jeden z akcionářů a předpokládá zapojení dvou akcionářů (Akcionář A a D), kteří běžně nevykonávají práci pro společnost, ale mají kontakty a zkušenosti s panamskými právními kancelářemi a náborem zaměstnanců. Úkol číslo 8 je průběžný a je vykonáván pro každého úspěšně získaného zákazníka. Při konzervativním odhadu oslovení pěti zákazníků denně by společnost mohla po 14 týdnech oslovit na 350 potenciálních zákazníků. Za předpokladu 5% konverzního poměru by společnost mohla získat 17 nových klientů a při průměrných 200 inzerátech na zákazníka by tak společnost zvýšila počet zveřejněných inzerátů o 48%.

Tabulka 4.1: Seznam úkolů SO strategie
zdroj: vlastní zpracování

	Zodpovědnost	Popis
Úkol 1	Akcionář A	Zajistit právní analýzu možných dopadů při scrapingu inzerátů ze stránek konkurentů
Úkol 2	Akcionář B	Shromáždit kontakty na potenciální firemní zákazníky
Úkol 3	Akcionář B/asistent	Oslovování potenciálních zákazníků
Úkol 4	Akcionář C	Analýza a design scrapovacího nástroje
Úkol 5	Akcionář C	Implementace scrapovacího nástroje
Úkol 6	Akcionář C	Testování scrapovacího nástroje
Úkol 7	Akcionář D	Provést výběrové řízení na post asistenta akvizic
Úkol 8	Akcionář C	Nastavení scrapingu inzerátů pro akvirované zákazníky



Obrázek 4.1: Ganttův diagram
zdroj: vlastní zpracování

4.2 Varianta 2

Tato varianta by měla být volitelnou nadstavbou nad variantou číslo jedna. Nejslabší stránkou společnosti jsou v současnosti finanční zdroje. Vstupem investora by byla společnost schopna investovat více do marketingu a usilovat o kvalitnější zaměstnance na trhu práce. Díky tomu, že je Panama využívána jako daňový ráj firmami a osobami z celého světa a že dva z akcionářů mají zkušenosti z panamského realitního trhu, mohla by společnost využít vytvořených kontaktů k získání strategického investora (někdy označován také jako andělský investor), který by mohl společnost výměnou za podíl ve společnosti kapitálově podpořit. Podle ekonomické nálady ve světě lze také uvažovat o oslovení menších investičního fondů nebo zapojení se do startupových akceleratorů. Pravděpodobnost úspěšného zrealizování této varianty je nicméně nízká.

V případě, že by se společnost pro tuto variantu rozhodla, měla by společnost připravit podpůrné materiály pro vyjednávání s případnými investory či pro prezentaci ve startupových soutěžích. Důležitými daty jak pro investory tak pro společnost samotnou jsou celkové výdaje za dobu provozu platformy, časová analýza počtu inzerátů a počtu uživatelů v porovnání s konkurencí (pokud bude možné získat historická data ze začátku podnikání konkurentů), výpočet nákladů na akvizici jednoho uživatele. Na základě těchto údajů by měla společnost sestavit plán využití případně získaných zdrojů a dopad na velikost uživatelské základny a na finanční výsledky podnikání.

V Panamě se může společnost zapojit do akceleračního programu "Acceleration Program of the Panama Business Accelerator", který provozuje nadace Ciudad del Saber (překl. město znalostí). Na nejznámější mezinárodní programy patří Startupbootcamp a Y Combinator. Tyto programy nabízejí kromě možnosti získat investici také odborné konzultace a mentoring od jedněch z nejlepších lidí ve svém oboru, zejména právě v oblasti digitálních služeb, marketingu a podnikání.

Startupbootcamp dělí jednotlivé akcelerační programy dle oborů, ve kterém startupy podnikají: media, smart city, fintech, IoT, commerce, health a další. Pro společnost Vendelo by byla nejvhodnější kategorie Startupbootcamp Commerce nebo Startupbootcamp Scale San Francisco, která se zaměřuje na globální expanzi technologických firem. V tomto programu může společnost získat až \$250 000.

Y Combinator spouští každý rok dvě akcelerační kola, kdy investuje \$150 000 do velkého množství startupů. Vybrané startupy se přesunou na tři měsíce do kalifornského Silicon Valley, kde pracují na svých projektech a prochází mentoringem. Na konci kola pak každý startup prezentuje svůj projekt a práci odvedenou během akcelerace, na základě které se investoři rozhodují o případné investici a oslovují vybrané startupy. Výše konečné investice tak záleží na atraktivitě daného startupu.



(a) Startupbootcamp



(b) Y Combinator

Obrázek 4.2: Loga vybraných mezinárodních startupových akceleratorů
Zdroj: webové stránky akceleratorů

4.3 Varianta 3

Přestože společnost vytvořila na trhu tlak na inovace a kvalitu poskytovaných služeb, penetrace na trhu nedosáhla za dobu působení společnosti očekávaných hodnot. Aktuálních 7 tisíc vystavených inzerátů je dvakrát až třikrát nižší, než společnost očekávala do dvou let svého působení. Pokud nebude společnost schopna využít svého potenciálu, měla by zvážit ukončení svého podnikání a využít svých zdrojů a schopností v jiných projektech. Rozhodovacím parametrem pro zvolení této varianty může být například dosažení určité výše kumulované ztráty společnosti nebo nesplnění nově stanoveného závazku – autor navrhuje ukončení podniku v případě nedosažení zvýšení počtu registrovaných uživatelů o 5% do 6 měsíců nebo nedosažení zvýšení počtu inzerátů o 10% ve stejném období.

V případě volby této varianty by se měla společnost pokusit primárně zpeněžit celou platformu jako celek. Vzhledem k tomu, že oba sledovaní konkurenti mají vlastní software řešení, nedá se očekávat z jejich strany zájem. Pokud nebude prodej společnosti jako celku úspěšný, může se společnost pokusit prodat pouze software samostatně. Poslední možností je ukončení bez dalšího zpeněžení zdrojů. V každém případě musí společnost informovat své uživatele o datu ukončení provozu služby.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat společnost Vendelo Latin America S.A. a její konkurenci působící v oblasti internetové inzertní platformy na panamském trhu. Těmito konkurenčními podniky jsou Encuentra24 a OLX. Oba konkurenční podniky mají výrazně vyšší kapitálové vybavení. Z tohoto důvodu je třeba, aby společnost měla přehled o krocích svých konkurentů a o prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Společně s analýzou vlastních zdrojů tvoří tyto data informační základ pro strategická rozhodnutí.

Na úvod práce bylo stanoveno téma, postupy a cíle této práce. Teoretická část je věnována vymezením základních pojmů, metod analýzy podniku a konkurence a metodám analýzy makroprostředí podniku. Tyto teoretické poznatky jsou prakticky využity v následující kapitole, kde je nejprve analyzováno podnikatelské prostředí v Panamě. Pozornost byla věnována zejména na legislativní a socioekonomické podmínky v Panamě, které byly částečně porovnány s makroprostředím v České Republice. Následně je představena společnost Vendelo Latin America S.A., výchozí očekávání při založení podniku, cenová politika, partnerství, klíčové zákaznické segmenty a zdroje společnosti. Byla provedena PEST analýza, která hodnotí panamské podnikatelské prostředí kladně. Porterova analýza a analýza konkurence odhalila, že konkurenti mají dominantní tržní postavení, které je umocňováno neochotou zákazníků alokovat zdroje na využívání v současnosti minoritního inzertního serveru. SWOT analýza určila přednosti společnosti, které jsou ale značně omezovány vnitřním i vnějším prostředím společnosti.

Na závěr práce byly sestaveny tři varianty strategií podniku. První varianta předpokládá využití současných zdrojů k aktivnější akvizici zákazníků a s pomocí technických prostředků ušetřit potenciálním zákazníkům náklady na využívání více platforem současně. Druhá varianta předkládá snahu zajistit finančního investora, s pomocí kterého by bylo možno podpořit zejména marketingovou a personální stránku společnosti. S ohledem na dominantní postavení konkurence a nesplnění stanovených předpokladů by společnost měla také zvážit třetí variantu a ukončit podnikání.

Tato diplomová práce bude předložena společnosti a bude sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším směřování společnosti, ať už dle předložených variant, nebo jinak.

Seznam použité literatury

1. ACOSTA, Dennis. *Legal Entity Formation Panama: Onshore vs Offshore Company* [online]. Panama: Bizlatin Hub, 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.bizlatinhub.com/legal-entity-formation-panama-onshore-offshore-company/>.
2. BENSOUSSAN, Babette E.; FLEISHER, Craig S. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2013. ISBN 978-0-13-310102-7.
3. CIA. *Central America :: Panama — The World Factbook - Central Intelligence Agency* [online]. USA: CIA, 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>.
4. DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČIK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. FOTR, Jiří; VACIK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav; SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
6. GARRIDO, Elizabeth. *Así quedó el ajuste del salario mínimo en Panamá, por actividad económica, a partir de 2018* [online]. Panama: Nueva Prensa Financiera SA, 2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://elcapitalfinanciero.com/asi-quedo-ajuste-del-salario-minimo-panama-actividad-economica-partir-2018/>.
7. HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
8. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Strategic management*. 12e. Boston, MA: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-50220-8.
9. ICEF MONITOR. *Panama's rising economy funding new investments in education and English training* [online]. Bonn: ICEF Monitor, 2016 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://monitor.icef.com/2016/01/panamas-rising-economy-funding-new-investments-in-education-and-english-training/>.
10. JAKUBIKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2690-4.
11. JAKUBIKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4746-708.
12. KEMP, Simon. *Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark* [online]. USA: We Are Social, 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>.

13. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
14. MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda; TVRDOŇ, Leo. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.
15. MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-1422160596.
16. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
17. MATUSIKOVÁ, Lucja; ČERNEK, Martin; KRESTOVÁ, Terezie; MIKUŠOVÁ, Marie; PAPALOVÁ, Marcela; ŠNAPKA, Petr; ZELINKOVÁ, Kateřina. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.
18. MCKEE, Jordan. *Global Digital Commerce Sales To Near \$6 Trillion By 2022* [online]. Forbes, 2018 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jordanmckee/2018/09/11/global-digital-commerce-sales-to-near-6-trillion-by-2022/>.
19. NICHOLAS, Natasha. *Different Types of Companies / Business Structures in Panama* [online]. Panama: LATAM, 2018 [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.bizlatinhub.com/different-companies-business-structures-panama/>.
20. NUMBEO. *Crime Index for Country 2018* [online]. Serbia: Numbeo, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://www.numbeo.com/crime/rankings_by_country.jsp?title=2018.
21. ORGANIZATION OF AMERICAN STATES. *Information on Panama: Trade Agreements* [online]. USA: Organization of American States, 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: http://www.sice.oas.org/ctyindex/pan/PANAgreements_e.asp.
22. OXFORD BUSINESS GROUP. *Panama makes progress towards sustainable education growth* [online]. London: Oxford Business Group, 2015 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/learning-curve-progress-being-made-towards-sustainable-growth-rising-budget-and-push-raise-post>.
23. POLS ATTORNEYS. *How To Open A Panama Bank Account* [online]. Panama: POLS Attorneys, 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: https://www.panama-offshore-services.com/how_to_open_a_panama_bank_account.htm.
24. POLS ATTORNEYS. *Panama Labor Law – F.A.Q.s* [online]. Panama: POLS Attorneys, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.panama-offshore-services.com/panama_labor_law.htm.
25. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

26. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
27. PWC. *Panama Corporate - Taxes on corporate income* [online]. USA: PwC, 2018 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Panama-Corporate-Taxes-on-corporate-income>.
28. PWC. *Panama Corporate - Withholding taxes* [online]. USA: PwC, 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Panama-Corporate-Withholding-taxes>.
29. REGISTRO PÚBLICO DE PANAMÁ. *Inscripciones Mercantiles Estadísticas Comparativas Según Tipo de Sociedades Por Año* [online]. Panama: Registro Público de Panamá, 2019 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: https://registro-publico.gob.pa/images/stories/transparencia/2018/estadisticas_ComparativasTipo_Sociedades_a%C3%B1o_2016_enro-dic-2018.jpg.
30. SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.
31. SVĚTOVÁ BANKA. *Distribuce příjmu – Čtvrtých 20 %* [online]. USA: Google, 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_%5C#!ctype=l%5C&strail=false%5C&bcs=d%5C&nselm=h%5C&met__y=income_distribution%5C&fdim__y=income_bracket:5%5C&scale__y=lin%5C&ind__y=false%5C&rdim=region%5C&idim=country:PAN:CZE%5C&ifdim=region%5C&tstart=953766000000%5C&tend=1458687600000%5C&hl=cs%5C&dl=cs%5C&ind=false.
32. SVĚTOVÁ BANKA. *Inflation, consumer prices (annual %)* [online]. USA: The World Bank, 2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2017%5C&locations=PA-CZ%5C&start=2008>.
33. SVĚTOVÁ BANKA. *Nezaměstnanost* [online]. USA: Google, 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_%5C#!ctype=l%5C&strail=false%5C&bcs=d%5C&nselm=h%5C&met__y=unemployment%5C&scale__y=lin%5C&ind__y=false%5C&rdim=region%5C&idim=country:PAN:CZE:FRA:ITA%5C&ifdim=region%5C&tdim=true%5C&tstart=1205276400000%5C&tend=1489273200000%5C&hl=cs%5C&dl=cs%5C&ind=false.
34. SVĚTOVÁ BANKA. *Tempo růstu HDP* [online]. USA: Google, 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_%5C&ctype=l%5C&strail=false%5C&bcs=d%5C&nselm=h%5C&met__y=ny_gdp_mktg_kd_zg%5C&scale__y=lin%5C&ind__y=false%5C&rdim=region%5C&idim=country:PAN%5C&ifdim=region%5C&tstart=1172444400000%5C&tend=1488063600000%5C&hl=cs%5C&dl=cs%5C&ind=false.

35. SVĚTOVÁ BANKA. *Veřejné výdaje na vzdělávání celkem (% HDP)* [online]. USA: Google, 2018 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_%5C#!ctype=l%5C&strail=false%5C&bcs=d%5C&nselm=h%5C&met_y=se_xpd_totl_gd_zs%5C&scale_y=lin%5C&ind_y=false%5C&rdim=region%5C&idim=country:PAN:CZE%5C&ifdim=region%5C&tstart=1047078000000%5C&tend=1394233200000%5C&hl=cs%5C&dl=cs%5C&ind=false.
36. TIWANA, Amrit. *Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy*. Waltham, MA: MK, 2014. ISBN 978-0124080669.
37. WILKINSON, Tracy. *Skilled foreigners flood Panama, leaving many residents without jobs* [online]. Panama City: Los Angeles Times, 2015 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.latimes.com/world/mexico-americas/la-fg-panama-workers-20150619-story.html>.
38. WIT, Bob de; MEYER, Ron. *Strategy–process, content, context: an international perspective*. 2nd ed. Boston: International Thomson Business Press, 1998. ISBN 978-80-247-1911-5.
39. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2017–2018* [online]. Davos: World Economic Forum, 2017 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>.
40. WORLD.TAX. *Panama Tax System* [online]. Nicosia, Cyprus: World.tax, 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.world.tax/countries/panama/panama-tax-system.php>.
41. ZENG, Ming. Three Paradoxes of Building Platforms. *Commun. ACM*. 2015, roč. 58, č. 2, s. 27–29. ISSN 0001-0782. Dostupné z DOI: 10.1145/2700343.

Seznam zkratek

CIA Central Intelligence Agency

CPM Cost Per Mile – cena za 1000 zobrazení

EU Evropská Unie

HDP Hrubý domácí produkt

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PAB Panamská Balboa

USA Spojené státy americké

USD Americký Dolar

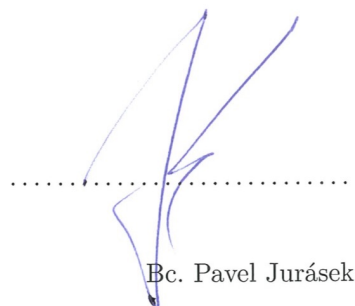
WEF World Economic Forum

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nakladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 26. dubna 2019



.....
Bc. Pavel Jurásek